6. und letzter Teil unserer Serie Worthülsen: „Die Teamarbeit“

Category: Blog
geschrieben von Felix Hoffmann | 4. Mai 2020





Felix Hoffmann, Sekundarlehrer, BL, Redakteur des Condorcet-

Blogs: Chancengleichheit
ist eine Fata Morgana.

*„… Sie unterrichten mit Freude, arbeiten gerne im **Team** und sind bereit, Ihren Unterricht und die Schule weiterzuentwickeln …“* ***[1]***

*„… Sie arbeiten im **Klassenteam** und im **Stufenteam** eng zusammen …“*

*„… Sie arbeiten im **Klassenteam** und in der Fachschaft eng zusammen. Die Zusammenarbeit im **Gesamtteam**, mit anderen Fachpersonen, (…) ist uns (…) ein Anliegen …“*

Der Begriff *Team* in unterschiedlichen Wortkombinationen hat sich bei Stellenausschreibungen im Bereich Unterrichtswesen zum Schlagerstar der Anforderungen gemausert. Doch nicht alles ist Gold, was glänzt.

> *„Die Leistung des Einzelnen ist umso schwächer, je größer das Team ist.“*



Experiment Seilziehen: Je mehr Leute, desto geringer die Leistung.

Einer der Ersten, der dies merkte, indem er experimentell einen Bezug zwischen Teamgrösse und Produktivität herstellte, war der französische Ingenieur, Maximilian Ringelmann. Beim Seilziehen liess er Testpersonen zunächst einzeln und später in Teams antreten. Dabei stiess er auf das heute als Ringelmann-Effekt

bezeichnete Gesetz: *„Die Leistung des Einzelnen ist umso schwächer, je größer das Team ist.“*[2] Rund 50 Jahre später bestätigte der Amerikaner Alan Ingham den Ringelmann-Effekt. Ferner zeigte Ingham auf, dass es keinen Unterschied macht, ob Testpersonen nur glaubten, Teil eines Teams zu sein, oder sie dies tatsächlich waren. *„In beiden Fällen strengten sie sich weniger an.“*[3]

> *Team-Mitglieder strengen sich weniger an, weil sie sich weniger verantwortlich fühlen für das Gesamtergebnis.*

Ingham zeigte damit auf, dass die verminderte Effizienz der *Teamarbeit* nicht dem Problem der Koordination geschuldet ist. Vielmehr ist der Verlust an Anstrengung die Folge des sogenannten ’sozialen Faulenzens‘: *„Team-Mitglieder strengen sich weniger an, weil sie sich weniger verantwortlich fühlen für das Gesamtergebnis.“* Dies trifft auf sämtliche Arten von Teams zu. Auf den Punkt gebracht wird dieser Zusammenhang mit der Gleichung: Team = Toll ein anderer macht’s! –

> *Um sich nicht ausgebeutet zu fühlen, reduzieren auch ursprünglich sehr engagierte Mitarbeiter ihre Anstrengungen und nehmen eine schlechtere Teamleistung in Kauf.*

Auch zahlreiche psychologische Studien zeigen auf, dass die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Teams deutlich schlechter ist, als wenn sie für sich alleine arbeiten. *„’Die Gefahr des ’sozialen Faulenzens‘ besteht insbesondere, wenn der persönliche Beitrag nicht identifiziert und bewertet werden kann‘, sagt Guido Hertel, Privatdozent am Institut für Psychologie der Universität Kiel. (…) ‚Um sich nicht ausgebeutet zu fühlen, reduzieren auch ursprünglich sehr engagierte Mitarbeiter ihre Anstrengungen und nehmen eine schlechtere Teamleistung in Kauf‘, warnt Hertel. (…) Individualisten (…) zu kooperativen Gruppentieren zu wandeln, sei wenig aussichtsreich, warnen Psychologen.“*[4]



Fredmund Malik: Teamarbeit ist ein Mythos.

Für den Schweizer Management-Guru Fredmund Malik ist *Teamarbeit* ein Mythos, den er seit Jahren kritisiert. Laut Malik sind wahrhaft bahnbrechende Ideen die Leistungen Einzelner, die sich vom aufoktroyierten Teamzwang oft behindert fühlen: *„Mitarbeiter, die wirklich gut sind, brechen aus Teams aus, weil sie sie als langweilig und langsam empfinden.“*[5] *„Die echten Spitzenleistungen werden von Einzelpersonen erbracht.“* In die gleiche Kerbe schlagen Fachleute aus Wissenschaft und Wirtschaft:

„Auch der Wegbereiter der Teamarbeit, Peter Drucker, emeritierter Professor für Management der Claremont University in Kalifornien, macht mittlerweile Einschränkungen und erklärt, dass Einzelleistungen die Unternehmen voranbringen.“[6]

„Bernd Riedel, Abteilungsleiter im IT-Vertrieb eines Münchner Großanwenders: ‚Größere Teams müssten nochmals aufgeteilt werden, sonst sitzen die Mitarbeiter nur noch jeden fünften Tag am Arbeitsplatz, weil sie sich ständig abstimmen müssen‘. Am effizientesten sei es aber, wenn jeder die Aufgaben allein bearbeiten kann.“

„Mit zunehmendem Projektverlauf entsteht ein Drei-zu-Eins-Verhältnis: ’75 Prozent der Aufgaben werden von 25 Prozent der Mitarbeiter erbracht‘, so Zaleski [Geschäftsführer der Wiesbadener Case Consult (CC) GmbH].“

„Die meisten hängen sich an die Leitwölfe, statt (…) die Thesen der Gruppe zu hinterfragen.“

Irrationale Börsen

Wie irrational Teams bzw. ganz allgemein Gruppen von Menschen zuweilen

funktionieren, lässt sich an der Börse ablesen. Dort reicht die gruppendynamische Panik vor einem Crash, um einen solchen tatsächlich auszulösen. *„Die meisten hängen sich an die Leitwölfe, statt (…) die Thesen der Gruppe zu hinterfragen.“*[7] Der hier angesprochene Zwang zur Anpassung und Harmonie ist ein allgemein teamspezifisches Problem.



PaulMc Cartney komponierte seine Songs nicht im Team.
Bild: welt

Weder Aretha Franklin noch Paul McCartney komponierten ihre Songs im Team. Gleiches gilt für die klassischen Komponisten oder die grossen Maler. Aber auch Jane Austin oder Ionesco schrieben nicht im Team. Ebenso wenig bekannt für Teamleistungen sind Marie Curie und Werner Heisenberg oder Zaha Hadid und Peter Zumthor, was deren Entwürfe betrifft. Doch sind solch aussergewöhnliche Persönlichkeiten wenig repräsentativ, weshalb sie sich auch nicht wirklich zur Kritik an *Teamarbeit* eignen. Überzeugender zu deren Hinterfragung sind Aspekte der Personalführung.

So lassen sich Konflikte zwischen Leitung und Belegschaft elegant in Teams verlagern, wo sie in der Folge am falschen Ort ausgetragen werden. Agieren dort Angestellte mit besonderer Nähe zu den Vorgesetzten, lassen sich jene zusätzlich als Informanten einsetzen. Die Folgen für die Angestellten sind Misstrauen und Zwietracht untereinander. Ursprünglich von den Römern zur Beherrschung fremder Völker entwickelt, eignet sich die Strategie des „Divide et impera“[8] auch als Instrument zur Personalführung. Eine zu diesem Zweck installierte *Teamarbeit* schadet der Arbeitsatmosphäre und führt zum Rückzug der

Angestellten in die sogenannte ‚Innere Emigration'[9].

„Tauschtheoretisch argumentiert, erwarten Menschen von ihrem Gegenüber eine Gegenleistung, wenn sie sich in ökonomische und soziale Beziehungen einbringen. (…) Getauscht werden hierbei Ressourcen, an denen der jeweilige andere Tauschpartner Interesse hat. Erfahren Mitarbeiter nun etwa mangelnde Wertschätzung, fehlende Einbindung und erleben sie Zurückweisungen im Führungsverhalten und ungelöste Konflikte mit Arbeitskollegen, dann tauschen sie negativ, indem sie ihr Engagement in der Arbeit schrittweise zurückfahren, bis sie am Ende dieses Rückzugsprozesses den Arbeitseinsatz auf ein Minimum reduzieren." ***[10]***

[1] https://www.jobs.ch/de/stellenangebote/?page=4&region=14&sort-by=date&term=basel%20landschaft&jobid=00000574841f801ef7899ac258ffd569ba9ffeb131&jobposition=4-2, gleiche Adresse für alle drei Stellenanzeigen

[2] https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-849090-2.html

[3] Den Beleg dazu erbrachte er, indem er Teammitglieder eine Anstrengung vortäuschen liess, ohne dass die anderen dies wussten.

[4] https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-die-grenzen-der-teamarbeit-180620.html

[5] https://www.computerwoche.de/a/teamarbeit-der-grosse-mythos,1066464

[6] https://www.computerwoche.de/a/teamarbeit-der-grosse-mythos,1066464

[7] https://www.spiegel.de/consent-a-?targetUrl=https%3A%2F%2Fwww.spiegel.de%2Fkarriere%2Fteamwork-warum-teamarbeit-blind-und-faul-macht-a-998842.html

[8] Lateinisch für *teile und herrsche*; die Redewendung empfiehlt, „eine zu besiegende oder zu beherrschende Gruppe (wie z. B. ein Volk) in Untergruppen mit einander widerstrebenden Interessen aufzuspalten. Dadurch soll erreicht werden, dass die Teilgruppen sich gegeneinander wenden, statt sich als Gruppe

vereint gegen den gemeinsamen Feind zu stellen.“ https://de.wikipedia.org/wiki/Divide_et_impera

[9] Mitarbeiter ziehen sich zurück und engagieren sich nicht über ein minimal erforderliches Maß hinaus.

[10] https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innere-kuendigung-40394