

Unnütze Teamarbeit

Mitteilung: Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Es gibt kaum belastbare Nachweise, dass Teamarbeit zusätzlich motiviert. Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Prof. Dr. Guido Hertel von der Universität Münster, in welchen Zusammenhängen sie trotzdem positive Auswirkungen haben kann.

Es gibt Mythen, die gerne geglaubt werden, auch wenn sie von keinerlei wissenschaftlichen Daten gestützt werden: so führt Brainstorming in Gruppen immer zu schlechteren Ergebnissen als wenn die gleiche Zahl an Teilnehmern alleine nachdenkt. Gruppenarbeit kann also ausgesprochen kontraproduktiv sein. Auch nervende Kollegen oder fehlende Anerkennung, weil die eigene Leistung in der Gruppe untergeht, können demotivieren. Wie Teamarbeit trotzdem bereichernd sein kann, untersucht der Organisations- und Wirtschaftspsychologe Prof. Dr. Guido Hertel von der Universität Münster. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) hat dafür 320.000 Euro für die nächsten drei Jahre bewilligt.

Das ist bereits der dritte Abschnitt der Untersuchungen, die die DFG fördert. Seit mehr als zehn Jahren widmet sich Guido Hertel, was gute Teamarbeit ausmacht. "Es gab bislang nur wenig zuverlässige Belege, wann und warum Teamarbeit zusätzlich motiviert", erklärt der Wirtschaftspsychologe. Eigene Studien belegen nun, dass neben Wettbewerb vor allem auch soziale Verantwortung zu zusätzlicher Anstrengungsbereitschaft im Team führt, sagt Guido Hertel. Das Credo, dass in der Wirtschaft immer nur über Eigennutz motiviert werden kann, sei überholt. Wichtig ist auch, welche Konsequenzen die eigene Arbeit für die Kollegen hat.

Um diese Verantwortung aller für alle zu erreichen, gibt es verschiedene Mittel. Das wichtigste ist eine intelligente Zusammensetzung des Teams. Das bedeutet zum Beispiel: Expertisen, also besondere Qualifikationen der Mitarbeiter, sollten nicht doppelt vorhanden sein, jeder braucht das Gefühl, dass es besonders auf sein Expertenwissen ankommt. Die Aufgabe sollte so gestaltet werden, dass die Teammitglieder sehen, welche Auswirkungen ihre Teilleistung auf die Arbeit der Anderen hat. Das heißt, die große Gruppenaufgabe wird in kleine Verantwortungsbereiche aufgeteilt und der Aufgabenverlauf transparent gemacht, so dass jeder weiß: Wenn er seine Aufgabe nicht erledigt, werden auch alle anderen scheitern.

"Wir wollen nicht durch zusätzliches Geld für Einzelne motivieren, sondern durch sozia-

le Prozesse", erklärt Guido Hertel. So sollten „Incentives“, Belohnungen, an den Team-Erfolg geknüpft sein. Versagt einer, kann sich das ganze Team die Belohnung abschminken. "Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, dass sie bedeutsam sind", so der Psychologe, der seit 2008 an der Uni Münster forscht und lehrt.

Dass diese Regeln funktionieren, hat Guido Hertel in den vergangenen zehn Jahren durch Befragungsstudien und Beobachtungen in Laborsituationen und Unternehmen nachweisen können. Aber wie zeitstabil sind solche Motivationsgewinne durch Teamarbeit? Treten sie nur einmalig auf, oder sind sie auch langfristig wirksam? Sind sie am Ende gar doch kontraproduktiv, weil Mitarbeiter sich übernehmen? Für diese nachhaltigere Fragestellungen hat die DFG die 320.000 Euro bereit gestellt. Aber warum sollte ein eigentlich positiver Effekt ins Gegenteil umschlagen? "Ganz einfach: Stellen Sie sich beispielsweise vor, ein Mitarbeiter ist so übermotiviert, dass er sich übernimmt und nach drei Monaten ausgebrannt ist. Das hilft einem Unternehmen überhaupt nichts", sagt Guido Hertel.

Passieren könne es aber auch, dass sich Menschen nicht nur für wichtig in der Gruppe halten, was angestrebt wird, sondern gleich für unersetzlich, was wiederum zur Demotivation der anderen Gruppenmitglieder führen könne. "Teamarbeit ist ein Instrument, das verantwortungsbewusst eingesetzt werden muss", warnt Guido Hertel. Als Wirtschaftspsychologe hat er großes Interesse daran, seine Erkenntnisse gleich in die Praxis zu tragen. Für die Studie werden noch Unternehmen oder Verwaltungen gesucht, die an ganz aktuell gewonnenem Wissen partizipieren können. Die Ergebnisse dieser Forschung fließen außerdem in eine neue Weiterbildungsveranstaltung für Führungskräfte ein, die im Januar 2012 das nächste Mal startet.

Pressemitteilung v. 13.09.2011

Brigitte Nussbaum

Presse- und Informationsstelle

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news440492>