

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Sie erhalten heute den **3. Info-Brief 2019** der HumanProtect Consulting GmbH.

Ein paar Fakten über Teams, die man wissen sollte

Teamarbeit hat viele Vorteile. Und wenn es gut läuft, kann ein Team mehr als die Summe seiner Mitglieder. Aber mal so einfach von oben angeordnet „Jetzt arbeiten wir alle gut zusammen!“, reicht nicht, um gute Zusammenarbeit zu erzeugen. Eine Gruppe bzw. eine Ansammlung von Mitarbeitern machen noch kein Team aus. Teams müssen sich finden und die Mitglieder sich mit ihrer jeweiligen Teamrolle aufeinander einspielen. Für Teambuilding sollte man deshalb ein paar Fakten wissen:

Homogene Teams haben wenig Ideen! Auch wenn es schön harmonisch ist, sich mit Menschen zu umgeben, die so ähnlich ticken wie wir selber, also die gleichen Werte, Auffassungen, ähnliches Hintergrundwissen usw. haben, für Teamarbeit ist das nicht von Vorteil. Heterogene Teams haben zweifellos mehr Reibungsflächen und sind gewiss nicht immer so harmonisch wie homogene Teams, aber dafür auch nicht so eintönig. Denn das steht letztendlich neuen Ideen im Weg. Auch wenn es anstrengender ist, sich mit Meinungsverschiedenheiten und Diskussionen auseinander zu setzen, als immer schön einer Meinung zu sein, es lohnt sich: Widersprüche sind nun mal der Antrieb für Kreativität und Innovationen.

Frauen bevorzugen Teamarbeit, Männer agieren eher als Einzelkämpfer. Das klingt nach einem plumpen Klischee. Eine verhaltensexperimentelle Studie des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA, 2011) hat aber genau das herausgefunden. Männer entscheiden sich nur dann häufiger für Teamarbeit, wenn sie einen konkreten materiellen Vorteil (höhere Belohnung als in Einzelarbeit) erwarten können.

Frauen können es nicht so gut untereinander. Das klingt wie eine anti-feministische Phrase. Aber auch das wurde in einer Meta-Studie herausgefunden (Daniel Balliet, 2011). Frauen kooperieren besser mit Männern als mit anderen Frauen und auch Männer kooperieren besser mit Männern. Es zeigte sich aber insgesamt, dass bei besonderen Herausforderungen die Teamarbeit bei beiden Geschlechtern sehr gut lief. Nur scheinen Frauen eben in gemischten Teams besser mit Männern arbeiten zu können und auch Männer wiederum besser mit anderen Männern.

Eine einzige faule Person reicht, um ein Team herunterzuziehen. So das Ergebnis einer weiteren Studie (Benjamin Walker, 2011). Selbst wenn der Rest des Teams Vollgas gab, konnte diese eine Minderleistung nicht kompensiert werden. Und noch viel mehr, die Stimmung und Zufriedenheit sanken ebenfalls. Kurz: Ein Team ist nur so effizient wie sein faulstes Mitglied.

Teams müssen physisch zusammenarbeiten, nicht virtuell. Es geht hier um Teams, die wirklich zusammenarbeiten sollen und nicht einfach nebeneinander her. Eine Harvard-Studie hat nach einer Auswertung von rund 35.000 wissenschaftlichen Aufsätzen herausgefunden, dass Teams, die nicht virtuell sondern physisch zusammenarbeiten, die besseren Ergebnisse erzielen und besser *miteinander* arbeiten im wahrsten Sinne des Wortes (Kyungjoon Lee, John S. Brownstein, Richard G. Mills, Isaac S. Kohane, 2010). Es wird vermutet, dass die Zusammenarbeit „physisch erlebbar“ sein muss, damit eine „soziale Wechselwirkung“ stattfindet, die die Produktivität erhöht.

Narzissten im Team steigern die Kreativität. So anstrengend auch Menschen mit deutlich narzisstischen Zügen sind, es lohnt sich, einige davon im Team zu haben. Drei Forscher (Jack Goncalo und Sharon Kim von der Cornell Universität sowie Francis Flynn von der Stanford Universität, 2010) fanden heraus, dass Arbeitsteams, in denen Narzissten mit Nicht-Narzissten gemischt sind, deutlich mehr kreative Ideen liefern als Teams ohne Narzissten. Dabei waren die Narzissten zwar nicht wirklich besser oder kreativer als die anderen, aber sie waren davon und von sich überzeugt. Diese Überzeugung und Euphorie war es schließlich, die ansteckend und leistungssteigernd auf die ganze Mannschaft wirkte. Aber: Zuviel Narzissten im Team haben wieder den gegenteiligen Effekt, was man sich denken kann, wenn zu viele sich gegenseitig die Show stehlen. Hinweis: Bis 20% Narzissmus im Team ist gut.

Teams lassen sich durch Minderheiten manipulieren: Der Psychologe Serge Moscovici untersuchte den Minoritätseffekt. Er zeigte mehreren Probanden im Raum farbige Dias, die alle in unterschiedlichen Blautönen waren (hellblau, dunkelblau, aquamarinblau, kobaltblau, azurblau usw.). Anschließend sollten die Versuchsteilnehmer sagen, welche Farbe die Dias hatten, was ja nicht sonderlich schwer war. Die Probanden wussten aber nicht, dass zwei unter ihnen instruiert waren, grün statt blau zu sagen. Danach stieg signifikant die Zahl derjenigen an, die meinten, das Dia sei tatsächlich grün. Dieser Minoritätseffekt tritt aber nur auf, wenn die Minderheit sich nicht zuvor durch atypisches Verhalten oder durch Zweifel an ihrer Kompetenz disqualifiziert hat. Aber wenn das nicht geschehen ist, dann haben Minderheiten bei Entscheidungen einen wesentlich größeren Einfluss auf Gruppen – im positiven wie auch im negativen - als mancher meint.

Wiederholungen wirken mächtiger als die Wahrheit. Die Forscherin Kimberlee Weaver hat beeindruckend herausgefunden, dass Menschen sich besonders dann von einer Meinung überzeugen lassen, wenn sie diese mehrmals hören. Das „Verrückte“ daran ist, dass es egal ist, ob mehrere Personen diese Auffassung teilen oder ob eine Person immer wieder diese Meinung äußert. Allein das Wiederholen einer Meinung erhöht deren Glaubwürdigkeit, auch wenn sie es in Wirklichkeit nicht ist. Die Forscher vermuten, dass allein die Wiederholung einer Meinung (egal ob von einer oder mehreren Personen) leichter im Gedächtnis haften bleibt und ein Gefühl der Vertrautheit entsteht. Kurz: Wiederholung macht Meinung.

Ohne Vertrauen ist ein Team auf kurz oder lang tot. Oder wie Steven Covey sagt: Ohne Vertrauen leidet ein Team unter einer unheilbaren Krankheit und wird auf kurz oder lang dahinsiechen und letztlich den frühzeitigen Tod sterben. Patrik Lencioni fasst in seiner Teampyramide die 5 wesentlichen Merkmale erfolgreicher Teams zusammen:



Frühere Infobriefe von HumanProtect: www.humanprotect.de/unternehmen/veroeffentlichungen

Impressum:	HumanProtect Consulting GmbH Worringer Str. 25 50668 Köln Telefon: 0221-379993-0 E-Mail: kontakt@humanprotect.de Homepage: www.humanprotect.de
Textverantwortung:	Diplom-Psychologin Karin Clemens Diplom-Psychologe Joachim Schottmann
Gewährleistungsausschluß:	Wir prüfen und aktualisieren die Informationen auf unserer Webseite ständig. Trotz aller Sorgfalt können sich die Angaben inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen kann deshalb nicht übernommen werden. Die HumanProtect Consulting GmbH ist nicht für den Inhalt und die Darstellung von anderen Webseiten verantwortlich, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird. Ebenso übernehmen wir keine Haftung für Informationen auf Webseiten Dritter, die per Link auf die HumanProtect Webseiten verweisen.
Urheberrechte:	Die hier veröffentlichten Informationen unterliegen dem Copyright der HumanProtect Consulting GmbH. Eine Reproduktion oder Wiedergabe des Ganzen oder von Teilen ist ohne die schriftliche Genehmigung der HumanProtect Consulting GmbH ausgeschlossen.

