

Gruppendynamik: 11 Fakten über Teams, die Sie noch nicht kannten

- **Müde sind teamfähiger.** Unausgeschlafene Mitarbeiter arbeiten besser zusammen als muntere Kollegen. Das ist das Ergebnis einer Studie von Daniel Frings. Dabei ließ er 171 Armee-Offiziersanwärter vom University of London Officers' Training Corps eine spezielle Wochenend-Übung absolvieren. Aber keine Schießübungen – Knobelaufgaben. Einige der Kadetten lösten die Tests als Einzelkämpfer, andere arbeiteten immer in Vierergruppen zusammen. Ein Teil seiner Probanden kam ausgeruht zum Training, der andere Teil hatte schon einige Drills und Nachtwachen hinter sich – oder kurz: Die Jungs waren hundemüde. Ergebnis: Die munteren Einzelkämpfer schnitten – wie erwartet – deutlich besser ab als ihre übernächtigten Kollegen. Ganz anders aber die Soldatenteams: Gerade bei jenen Aufgaben, die flexibles Denken, schnelle Anpassung und echte Teamarbeit verlangten, waren die müden Kadetten den anderen überlegen.
- **Frauen bevorzugen Teamarbeit, Männer nicht.** Frauen setzen im Job häufiger auf Kooperation – Männer verdienen ihr Geld bevorzugt als Einzelkämpfer. Das ist mehr als ein Klischee, sagt eine Verhaltensstudie des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA). Danach entscheiden sich Männer häufig nur dann für Teamarbeit, wenn sie daraus einen konkreten materiellen Vorteil erzielen können.
- **Ein Faulpelz reicht, um ein Team zu versauen.** Im Fachjargon nennt man das den Ringelmann-Effekt, zu dem es diverse Studien gibt. Eine stammt von Benjamin Walker: 158 Studenten wurden in 33 Teams eingeteilt, mussten zusammenarbeiten und Aufgaben lösen. Resultat: Selbst wenn der Rest des Teams Vollgas gab, waren die Kollegen kaum in der Lage, die Minderleistung eines faulen Eis zu kompensieren. Und natürlich waren die meisten auch ziemlich stinkig darüber, den einen Drückeberger auch noch mitzuschleifen.
- **Teams müssen physisch zusammenarbeiten, nicht virtuell.** Eine Harvard-Studie kommt nach der Auswertung von rund 35.000 wissenschaftlichen Aufsätzen von mehreren Autorentams und unter Berücksichtigung derer räumlicher Entfernung zum dem Schluss: Teams, die physisch zusammenarbeiten, also räumlich nah beieinander sind, arbeiten auch besser zusammen. Sie produzieren

Gruppendynamik: 11 Fakten über Teams, die Sie noch nicht kannten

die gehaltvolleren Texte und Studien und zitieren sich gegenseitig öfter. Oder einfacher ausgedrückt: Schon Wissenschaftler, die im selben Gebäude sitzen, produzieren bessere Ergebnisse als solche, die allein in derselben Stadt beheimatet sind.

- **Homogene Teams verhindern Ideen.** Wie schädlich homogene Gruppen für mittelständische Unternehmen (aber sicher nicht nur für diese) sind, hat Ana Luiza Burcharth in ihrer Dissertation an der dänischen Aarhus School of Business der gleichnamigen Universität ermittelt. Bei ihren Forschungen stellte sie fest, dass vor allem die kleineren Betriebe dazu neigen, Leute einzustellen, die ähnlich ticken, dieselben Werte und Hintergründe besitzen, wie die vorhandene Belegschaft. Keine Frage, das reduziert potenzielle Reibungsflächen und macht den Alltag harmonischer. Aber eben auch eintöniger – und in der Konsequenz verhindert dies Innovationen. Ana Luiza Burcharth beschreibt damit ein klassisches Not-Invented-Here-Syndrom. Auf externes Wissen wird verzichtet, womöglich wird es sogar abgelehnt.
- **Narzisten übernehmen gern die Führung.** Wenn eine Gruppe oder ein Team führungslos ist, dann dauert es in der Regel nicht lange, bis einer die Leitung übernimmt oder gar die Macht an sich reißt. Interessanterweise ist das jedoch häufig ein Narzisst, so das Ergebnis einer Untersuchung von Amy Brunell von der Ohio State Universität in Newark. Was sich nach egoistischer Machtübernahme anhört, ist aber nicht: Oft sind es die Teammitglieder selbst, die im Narzisten den besseren Führer sehen.
- **Ein paar Narzissten im Team steigern die Kreativität.** Narzissten sind zwar anstrengend, im Team aber ist es besser gleich mehrere davon zu haben, sagt das Forscher-Trio Jack A. Goncalo und Sharon H. Kim von der Cornell Universität sowie Francis J. Flynn von der Stanford Universität. Die testeten ihre Probanden zunächst auf den Grad des eigenen Narzissmus. Anschließend ließen sie diese verschiedene Kreativitätsübungen abhalten – mal einzeln, mal in Gruppen. Dabei zeigte sich: Narzissten waren nicht wirklich kreativer als andere – dachten das aber. Sie waren sogar so sehr davon überzeugt und über sich und ihre Werke so euphorisiert, dass

Gruppendynamik: 11 Fakten über Teams, die Sie noch nicht kannten

sie damit die anderen ansteckten. Und je mehr Narzissten im Team waren, desto mehr übertrug sich deren Impetus großartig zu sein auf die ganze Gruppe, sodass sich am Ende deren kreatives Ergebnis verbesserte.

- **Wiederholungen wirken mehr als die Wahrheit.** Wie mächtig Wiederholungen sind, hat die amerikanische Psychologin Kimberlee Weaver vom Institute for Social Research an der Universität Michigan genauer untersucht und dazu eine beeindruckende Studie veröffentlicht, die womöglich Ihre Sicht von Meetings und Teams verändern wird. Grob zusammengefasst lautet das Ergebnis: Wer am lautesten brüllt und oft genug dasselbe erzählt, bekommt am Ende Recht.
- **Teams lassen sich durch Minderheiten manipulieren.** Der Psychologe Serge Moscovici zeigte vier Probanden in einem Raum farbige Dias. Alle zeigten blaue Flächen: hellblaue, dunkelblaue, aquamarinblaue, kobaltblaue, leuchtendblaue, ... Blau eben. Anschließend ließ er seine Versuchsteilnehmer die Farbe benennen, die das Dia zeigte. Keine allzu schwere Aufgabe, wie Sie sich denken können. Was die Probanden aber nicht wussten: Es gab zwei eingeweihte Querulanten, die vehement behaupteten, das Dia sei grün. Und ob Sie es glauben oder nicht: Danach stieg die Zahl derjenigen, die meinten das Dia sei tatsächlich „grün“, signifikant an. 8,4 Prozent aller Antworten lauteten Grün. 32 Prozent aller Versuchspersonen gaben zumindest einmal an, ein grünes Dia gesehen zu haben. Der sogenannte Minoritätseffekt, den Serge Moscovici entdeckt hatte, tritt aber nur auf, wenn sich die Minderheit zuvor nicht durch atypisches Verhalten oder durch Zweifel an ihrer Kompetenz disqualifiziert.
- **Frauen können besser mit Männern.** Es wird ja immer gesagt, Frauen seien teamfähiger als Männer. Aber nicht untereinander! Glaubt man den Ergebnissen einer Meta-Studie von Daniel Balliet von der Universität Amsterdam, dann tun sich Frauen eher schwer damit, mit anderen Frauen zusammen zu arbeiten – mit Männern dagegen klappt das harmonisch. Und um es kurz zu machen: Wenn es um ein ernstes Problem ging, kooperierten beide Geschlechter zwar jedes Mal bestens miteinander. Nur hier und da, im Detail, gab es auffällige Unterschiede: Etwa, dass

Gruppendynamik: 11 Fakten über Teams, die Sie noch nicht kannten

Frauen in gemischten Teams besser mit Männern konnten und Männer wiederum besser mit Männern. Die berühmte Stutenbissigkeit – es gibt sie wohl doch.

- **Wer Kollegen hat, die helfen, lebt länger.** Glaubt man einer Studie von Arie Shirom, Sharon Toker und Yasmin Akkaly von der Tel Aviv Universität, dann hat die gute Zusammenarbeit unter Kollegen lebensverlängernde Wirkung. Oder salopper: Vitamin B ist gesund. Die Forscher werteten dazu die Krankenakten von mehr als 820 Arbeitnehmern aus – über einen Zeitraum von 20 Jahren. Gleichzeitig wurden die Probanden regelmäßig nach ihrem Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten befragt. Wobei die Wissenschaftler besonderes Augenmerk darauf legten, ob die Kollegen etwa beim Lösen von Problemen halfen oder freundlich miteinander umgingen. Ebenfalls wurde untersucht, wie groß der Autonomiegrad der Beschäftigten war – also, ob sie das Gefühl hatten, Kontrolle über ihren Job zu besitzen sowie einige Entscheidungsfreiheiten. Zudem untersuchten die Forscher im Verlauf immer wieder den physischen und psychischen Zustand der Versuchsteilnehmer. Und siehe da: Wer sich mit seinen Kollegen verstand und auf deren Unterstützung zählen konnte, lebte im Schnitt gesünder – und länger. Vor allem im Alter zwischen 38 und 43 Jahren war dieser physische Effekt besonders deutlich. Bemerkenswert: Die Unterstützung durch den Chef hatte diesen Effekt nicht.