# Essay
# Bloß keine Pseudoteams

Teamarbeit lässt sich in fast allen modernen Unternehmen und Behörden heute finden. Aber sind Teams tatsächlich effektiver als Einzelarbeit? Ja, wenn echtes Teamwork besteht und bestimmte Regeln beachtet werden. Die Forschung liefert hierzu wichtige Erkenntnisse.

Von ***ROLF VAN DICK***

Teams sind aus der Unternehmensrealität nicht mehr wegzudenken. Sie gelten als Allheilmittel für Probleme in fast allen Branchen und sollen sowohl in der Produktion in autonomen oder teilautonomen „Fertigungsinseln" wie auch im Service helfen, mit den wachsenden Herausforderungen fertig zu werden. Aber sind Gruppen von Menschen tatsächlich effektiver als eine gleich große Zahl einzelner Individuen? Vor zehn Jahren haben die kanadischen Forscherinnen Natalie Allen und Tracy Hecht dies rundheraus abgestritten und behauptet, dass es keinerlei Evidenz dafür gebe, dass in Teams mehr geleistet würde und dass Teams nur deshalb als effektiv angesehen und quasi romantisch verklärt würden, weil Menschen nun einmal lieber in Gruppen als isoliert arbeiten würden.

Nun wäre dies ja vielleicht schon Grund genug, weiter an der Teamarbeit festzuhalten. Das Zusammenleben in Gruppen scheint sich schon sehr früh in der Evolutionsgeschichte als sinnvoll erwiesen zu haben und ist deshalb als Bedürfnis in allen Menschen verwurzelt. Menschen fühlen sich in Gruppen wohler und sie sind zufriedener, als wenn sie alleine sind – daher sollte man vielleicht an Teamarbeit festhalten oder sie sogar ausbauen, selbst wenn sie nicht effektiver ist als die Einzelarbeit.

Aber wie steht es mit der Evidenz? Tatsächlich gibt es viele Belege dafür, dass Gruppen nicht sonderlich effektiv sind. Ich möchte drei Beispiele geben: Gruppenleistung, Problemlösen und Entscheidungsfindung.

## Soziales Faulenzen als Bremse der Gruppenleistung?

Viele psychologische Experimente zeigen, dass Gruppen aus zum Beispiel drei Mitgliedern bei verschiedenen Aufgaben, wie dem Brainstorming, dem Tauziehen oder beim möglichst lauten Schreien, weniger leisten als drei Personen, die die jeweilige Aufgabe alleine ausführen und deren Individualleistungen man addiert. Selbst wenn man technisch alle Koordinationsprobleme löst, bleibt ein Unterschied, der nur mit etwas geringerer Motivation der Gruppenmitglieder erklärt werden kann. Man hat dieses Phänomen „soziales Faulenzen" genannt und es beschreibt, dass Menschen, die gemeinsam mit anderen arbeiten, sich etwas weniger anstrengen, weil sie sich auf den Leistungen der anderen ausruhen.

Dies haben zum Beispiel für Brainstorming Hunderte von Studien gezeigt: Gruppen generieren weniger Ideen und diese sind qualitativ nicht besser (und manchmal eher schlechter) als die von Einzelnen.

Allerdings findet sich weniger soziales Faulenzen in kollektivistischen Gesellschaften, es findet sich weniger in echten Gruppen im Vergleich zu Laborgruppen und es findet sich weniger bei Aufgaben, bei denen man die Einzelleistung der Gruppenmitglieder genau identifizieren kann. In unseren eigenen Studien konnten wir zeigen, dass Menschen in Gruppen unter bestimmten Bedingungen sogar bessere Leistungen (beim Brainstorming und einfachen motorischen Aufgaben) bringen als alleine – dann nämlich, wenn sie sich stark mit ihrer Gruppe identifizieren.

**„Wir konnten zeigen, dass Menschen in Gruppen unter bestimmten Bedingungen bessere Leistungen bringen als alleine."**

## Gruppen als schlechte Problemlöser?

Die Forschung zeigt, dass Gruppen, die komplexe Probleme lösen sollen – zum Beispiel mathematische Aufgaben –, sehr häufig schlechtere Lösungen produzieren als die besten Einzelmitglieder der Gruppe. Die Gruppe führt manchmal dazu, dass die beste Einzelleistung „untergeht" oder man sich auf suboptimale Kompromisse einigt. Studien mit dem Hidden-Profile, in dem zum Beispiel drei Gruppenmitglieder Informationen über drei Bewerber bekommen und dann den besten Bewerber auswählen sollen, zeigen ebenfalls schlechte Ergebnisse. Die Informationen sind in diesen Studien ungleich verteilt und zwar so, dass manche

Informationen allen Gruppenmitgliedern vorliegen, andere Informationen aber auch nur einzelne Gruppenmitglieder besitzen. So ist es auch in der Realität: Ein Auswahlkomitee, bestehend aus einem Ingenieur der Fachabteilung, einem Personaler und einem Juristen, hat manche Informationen geteilt, manche waren nur spezifisch verfügbar. Das Problem ist, dass die spezifischen Informationen selten überhaupt auf den Tisch kommen und meist nur die Informationen ausgetauscht und bewertet werden, die man sowieso schon kennt und die für zum Beispiel Bewerber Müller sprechen. Dass aber einige zusätzliche Informationen, die in der Summe für Bewerber Meier sprechen würden, nur der Jurist oder nur der Ingenieur besitzt, fällt nicht auf, weil diese Informationen nicht besprochen oder nicht ernst genommen werden.

Studien zeigen allerdings auch, dass Gruppen in der Regel die Probleme besser lösen als die schlechtesten Individuen oder als der reine Gruppendurchschnitt. Gruppen sind also nicht notwendigerweise schlecht für die Lösung von Problemen.

## Gruppen als schlechte Entscheider?

Irving Jannis analysierte in den 70er Jahren die fatale Entscheidung der Kennedy-Administration in Kuba einzugreifen – die sogenannte Schweinebucht-Invasion. Er kam zu dem Ergebnis, dass eine starke Führungspersönlichkeit (Kennedy) gepaart mit hohem Zusammenhalt der Gruppe und Handeln unter hohem Druck oder Stress zum sogenannten „Gruppendenken“ führen kann. Dabei legt sich die Gruppe schnell auf eine falsche Strategie fest und anschließend werden keinerlei abweichende Meinungen mehr geäußert oder gehört. Umweltpsychologen aus Bamberg haben darauf auch die Reaktor-Katastrophe in Tschernobyl zurückgeführt. Die russischen Ingenieure handelten unter hohem Stress, fühlten sich sehr stark als Elitegruppe und schenkten abweichenden Meinungen über Warnsignale beim Ausführen der Tests, die schließlich zum Super-GAU führten, keine Beachtung.

Auf der anderen Seite gibt es Belege, dass Gruppen auch gute Entscheidungen treffen können und dass ein hoher Teamzusammenhalt und das Festhalten an einer einmal getroffenen Entscheidung auch durchaus sinnvoll sein können.

## Echtes Teamwork versus Pseudoteams

Was entscheidet nun darüber, ob Teams viel oder wenig leisten? Michael West von der Lancaster University hat in vielen Studien das britische Gesundheitssystem untersucht. Er und seine Mitarbeiter fanden eine eindeutige Beziehung zwischen Teamarbeit in Krankenhäusern und der Patientensterblichkeit: In Krankenhäusern, in denen 60 Prozent und mehr der Angestellten in Teams arbeiten, ist die Patientensterblichkeit nach Notoperationen deutlich geringer. Arbeiten weniger als 60 Prozent in Teams, sterben 7 Prozent der Patienten mehr, das macht pro hunderttausend Operationen zusätzliche 275 Todesfälle aus. West und Kollegen schauten aber noch etwas genauer hin und fragten die Angestellten in Krankenhäusern nicht nur danach, ob sie überhaupt in einem Team arbeiten oder nicht. Sie fragten zusätzlich:

- „Hat Ihr Team klare Ziele?“
- „Arbeiten Sie eng zusammen, um diese Ziele zu erreichen?“
- „Treffen Sie sich regelmäßig, um sich über Ihren Leistungsstand auszutauschen und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren?“

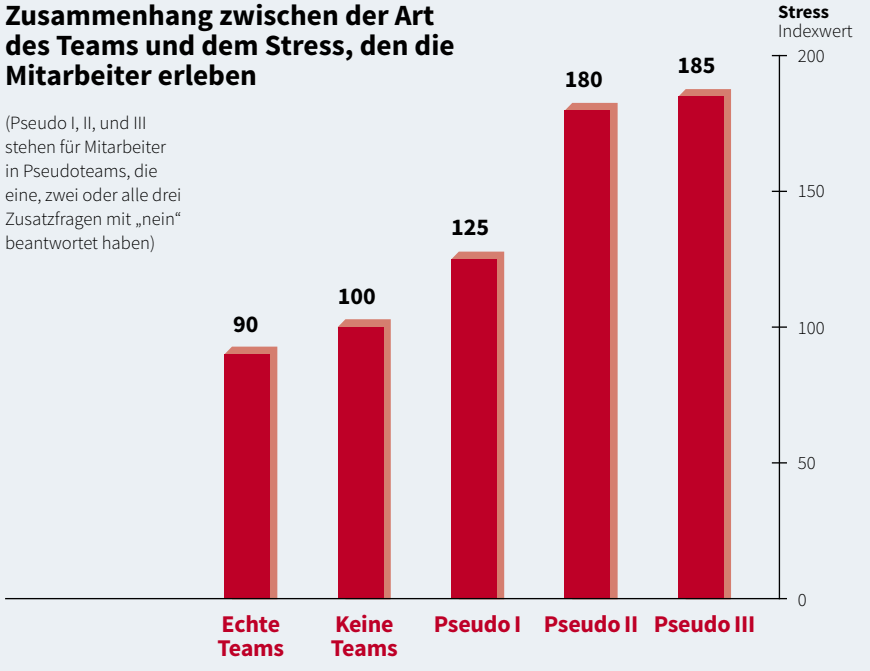
In Studien mit fast 300.000 Angestellten aller Gruppen (Ärzte, Pflegekräfte, Verwaltung) sagten etwa zehn Prozent, dass sie gar nicht im Team arbeiten würden. 40 Prozent gaben an, in einem Team zu arbeiten und sie beantworteten auch jede der drei Fragen zustimmend. Die Hälfte der Befragten sagte zwar, sie würden in einem Team arbeiten, beantwortete aber mindestens eine der drei zusätzlichen Fragen mit „nein“. West und Kollegen nennen diese Teams „Pseudoteams“.

Die Grafik zeigt den Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu den verschiedenen Teamarten und dem Stress der Mitarbeiter. Wie man sehen kann, erleben die Mitglieder echter Teams den geringsten Stress. Mitglieder der Pseudoteams erleben dagegen deutlich mehr Stress – auch im Vergleich zu denjenigen, die sagen, sie wür-

## Echte Teamarbeit vermindert Stress

**Zusammenhang zwischen der Art des Teams und dem Stress, den die Mitarbeiter erleben**

(Pseudo I, II, und III stehen für Mitarbeiter in Pseudoteams, die eine, zwei oder alle drei Zusatzfragen mit „nein“ beantwortet haben)



den gar nicht in einem Team arbeiten. West fasst die Ergebnisse so zusammen: Würden zusätzlich fünf Prozent der Angestellten in echten Teams arbeiten, würden etwa drei Prozent weniger Patienten sterben – für ein durchschnittliches Krankenhaus wären dies etwa 40 Todesfälle weniger pro Jahr.

Was trägt nun aber dazu bei, dass Teammitglieder Bestleistungen geben und nicht faulenzen, dass beim Problemlösen und der Entscheidungsfindung die besten Teammitglieder zu Wort kommen und das Team das Beste aus seinen Stärken – den unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen der Einzelnen – macht? Folgende Tipps und Regeln können dabei helfen, die Potenziale von Teamarbeit auch zu realisieren.

> „Wenn diverse Teams sich in ihrer Unterschiedlichkeit selbst überlassen bleiben, kommt es schnell zur Gruppenbildung."

## Elf Regeln für gute Teamarbeit

**1.** Ein Team sollte nicht zu groß und nicht zu klein sein. Etwa sieben (plus/minus zwei) Teammitglieder scheinen generell sinnvoll zu sein. Es gilt aber stets, dass ein Team immer genau so viele Mitglieder haben sollte, wie es die Aufgabe erfordert.

**2.** Teams brauchen motivierende Aufgaben. Wie auch für den Einzelnen ist es im Team wichtig, dass die Aufgaben möglichst vielfältig sind, dass man die Aufgaben als bedeutsam erlebt und möglichst ein ganzes „Stück" herstellt, also das Endprodukt der Teamarbeit auch sehen kann.

**3.** Teams brauchen Belohnungen. Wenn Teile der Vergütungen variabel sind, sollten die Boni immer auch den Teamerfolg berücksichtigen. Nichts ist fataler als Teamarbeit einzuführen, aber dann nur den Einzelnen für seine individuelle Leistung zu belohnen – dies schafft Unzufriedenheit und Misstrauen.

**4.** Teams brauchen Teamplayer. Die Auswahl von Teammitgliedern sollte nicht nur nach fachlichen Gesichtspunkten geschehen – Menschen müssen auch die Fähigkeit und den Willen haben, zu kooperieren und sich gegenseitig zu unterstützen.

**5.** Diversität muss aktiv gemanagt werden. Jedes Team ist divers. Irgendwelche Unterschiede finden sich immer – seien es geschlechts- oder altersgemischte Gruppen oder Unterschiede in kulturellen oder funktionalen Hintergründen. Um aber die Vorteile der Diversität zu nutzen, muss sie aktiv gesteuert werden. Es helfen, gerade bei neu entstehenden Teams, Übungen zum Umgang mit Diversität und vor allem die durch die Führungskräfte vermittelte Überzeugung, dass Diversität gut für den Erfolg ist. Wenn diverse Teams sich in ihrer Unterschiedlichkeit selbst überlassen bleiben, kommt es dagegen schnell zur Gruppenbildung und Konflikten. Wissenschaftlich erwiesen ist der Satz „Gleich und gleich gesellt sich gern" und nicht „Gegensätze ziehen sich an".

**6.** Teams brauchen ein Klima für Innovation. Teammitglieder müssen wissen, dass neue Ideen belohnt werden, dass man sich gegenseitig bei der Umsetzung hilft und dass Fehler toleriert und nicht bestraft werden.

**7.** Teams müssen reflektieren. Teams, die sich regelmäßig Auszeiten nehmen und über ihre Ziele und Prozesse reflektieren, sind erfolgreicher. Dabei reichen einige Stunden im Jahr, die außerhalb der Arbeitsstätte verbracht werden. Angesichts stets wechselnder Rahmenbedingungen ist es wichtig, gerade auch für gut eingespielte Teams, stets zu überlegen, ob man überhaupt noch das Richtige tut und ob man es nicht immer wieder noch ein wenig besser machen könnte. Dazu gehört auch, dass man gemeinsam Erfolge feiert, aber auch bei Misserfolgen zusammenkommt und aus der Analyse Lehren für die Zukunft zieht.

**8.** Die Leitung muss klar sein. Es gibt autonome Teams ohne formale Führungskraft, aber auch hier muss klar sein, wer für welche Aufgabe die Verantwortung hat. Studien zu geteilter Führung im Operationssaal und im Flugzeugcockpit haben gezeigt, dass Teams dann effektiver sind, wenn auch die Krankenschwester in bestimmten Situationen die Führung über die Ärzte übernimmt oder der Copilot sagt, wo es lang geht und nicht blind nach der formalen Hierarchie gehandelt wird. Aber wer wann entscheidet, muss stets klar sein.

**9.** Minderheiten müssen sich entfalten können. Teams profitieren oft gerade von abweichenden Meinungen. Wenn diese ohne Angst zu Wort kommen können und ihre Ideen vorurteilsfrei diskutiert werden, sind die Chancen für echte Innovation gut.

**10.** Teams brauchen starke Identitäten. Alle Menschen haben das Bedürfnis, sich mit Gruppen zu identifizieren. Dies gelingt umso leichter, wenn Teams eine gemeinsame Geschichte haben, Erfolge feiern können und wissen, wofür sie stehen, also die Werte klar sind. Wenn Teammitglieder sich identifizieren, leisten sie mehr, sind sie zufriedener und unterstützen sich gegenseitig mehr, so dass weniger Stress entsteht – dies zeigen meine eigenen und Studien anderer Kollegen sehr eindeutig. Zum Aufbau einer Teamidentität braucht es aber wieder Freiräume und Investitionen, auch ein Teambuilding kann helfen.

**11.** Teams sind keine Silos. Schließlich ist wichtig, dass Teams gut mit anderen Teams zusammenarbeiten. Die Teammitglieder sollten daher auch die Strukturen im Unternehmen verstehen und wissen, an welchen Aufgaben gemeinsam mit den anderen Teams gearbeitet wird. Wenn man die übergeordneten Ziele versteht, gelingt auch das Brückenbauen zu den anderen Teams.

**Rolf van Dick**

**Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie an der Goethe-Universität Frankfurt und Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations. Er war tätig an Universitäten in England, den USA, Griechenland und Nepal und hat sieben Bücher und über 150 Artikel und Buchkapitel verfasst.**

Foto: Moritz Sirowatka Photography