

13.05.2015



Drucken

Teamwork

So wird aus Einzelkämpfern das perfekte Team

von Malte Buhse

Teamarbeit steht in deutschen Unternehmen ganz hoch im Kurs. Doch nicht jeder ist ein Teamplayer und nicht jedes Team arbeitet effektiv. Wie eine Gruppe zusammengesetzt sein muss, damit sie funktioniert.

Ein fünf Meter langes Seil, eine Wiese und 14 Freiwillige – mehr brauchte Max Ringelmann nicht, als er sich aufmachte, das menschliche Zusammenwirken zu erforschen. Der französische Agrarforscher ließ Ende des 19. Jahrhunderts Studenten im Tauziehen gegeneinander antreten und machte dabei eine erstaunliche Entdeckung: Wenn mehrere Probanden zusammen an dem Seil zogen, brachten sie überraschend wenig Kraft auf. Eigentlich hätte eine Gruppe aus sieben Studenten ungefähr siebenmal so viel Gewicht ziehen müssen wie ein einzelner Student, hatte Ringelmann vermutet. Doch als Teil eines Team hatten die Teilnehmer in seinem Experiment deutlich weniger Kraft, als wenn sie alleine an dem Seil zogen. „Ringelmann-Effekt“ wird dieses Phänomen bis heute genannt, und es zeigt: Echte Teamarbeit ist schwierig.

Gut 125 Jahre später war es ein gewisser Jogi Löw, der sich an den Ringelmann-Effekt erinnerte und im Jahr 2014 eine Fußballmannschaft zusammenstellte, von der er behauptete: „Der Star ist die Mannschaft.“ Denn das ist eine Lehre aus dem Ringelmann-Effekt: Vertraue nicht auf die reine Summe von Supertalenten – sondern achte auf die richtige Zusammensetzung. Eine gute Mannschaft ist immer stärker als die Summe ihrer Einzelteile; gleichzeitig bilden starke Einzelteile noch keine starke Mannschaft.

Die unterschiedlichen Typen eines Teams

Alles anzeigen

▶ Der Teamkapitän

Er übernimmt gerne die Vorbildfunktion, hält das Team zusammen und spornt die anderen an. Außerdem spricht er Bedenken an und präsentiert Lösungen für Probleme. Um ihn zu motivieren, kann der Chef ihm zusätzliche Verantwortung übertragen – sowohl hinsichtlich inhaltlicher Entscheidungen als auch beim Führen der restlichen Mannschaft. Sich immer wieder neu zu beweisen, ist seine zentrale Motivation.

▶ Der Top-Performer

Er kann ständig Höchstleistungen abrufen, liebt Herausforderungen und reagiert schnell auf neue Anforderungen – auch unter Druck. Der Top-Performer erwartet regelmäßige Belohnungen für Erfolge. Diese können sowohl materieller Natur sein, aber auch Lob und Aufstiegschancen motivieren ihn.

► **Der Schiedsrichter**

Er ist neutral und fair gegenüber allen Beteiligten, egal ob Kollegen, Kunden oder Lieferanten. Er hat die Gabe Emotionen und Fakten zu trennen. Dieser Typ fühlt sich besonders in Abteilungen beziehungsweise Betrieben wohl, die ihr Handeln an Unternehmenswerten ausrichten. Auch ihn motiviert eine gewisse Entscheidungsfreiheit, allerdings braucht er Richtlinien, an denen er sich orientieren kann.

► **Der Profi**

Er ist ein langjähriger Mitarbeiter, auf dessen Leistung man sich verlassen kann. Außerdem teilt er sein Wissen gerne, bringt so das gesamte Team voran. Auch der Profi will durch neue Aufgaben gefordert und gefördert werden. Motivieren Sie ihn, in dem Sie ihn als Mentor für neue Mitarbeiter oder Verbindungsmann zwischen verschiedenen Abteilungen einsetzen. Das zeigt, wie sehr Sie seine Erfahrung schätzen.

► **Der Neuzugang**

Die meisten Neuen wollen schnell lernen und sich im Team einfügen. Sie bringen neue Ideen und wertvolles Wissen mit. Mit einem Einarbeitungsplan könnte der Vorgesetzte den Neuankömmling motivieren. Seine Rolle sollte darin ebenso geklärt werden, wie die übergeordneten Geschäftsziele. Regelmäßiges Feedback sind besonders für die Neuen wichtig.

Was im Unternehmensalltag dann doch schon mal knifflig wird. Denn je unübersichtlicher die Welt, je hierarchiekritischer der Nachwuchs in den Unternehmen ist, desto weniger sind Einzelkämpfer- und Helden-Typen gefragt. Funktionierende Teams sind in einer Welt, in der komplexe Aufgaben zerteilt werden müssen, um lösbar zu bleiben, der Garant für Erfolg. Oder, wie Siemens-Chef Joe Kaeser es ausdrückt: „Das Team ist alles, und ohne das Team ist alles nichts.“ Wie aber lässt sich der alltägliche Kreislauf aus Meetings voller Selbstdarsteller, Machtkämpfen um die Gunst des Chefs und Kollegen, die sich auf der Arbeit der anderen ausruhen, beenden?

1. Kooperation statt Genialität

Was wäre, wenn man Stephen Hawking und Garri Kasparow zusammenarbeiten lässt? Klingt nach einem Dreamteam, wäre es aber wahrscheinlich nicht. Denn Intelligenz allein macht ein Team nicht erfolgreich. Das hat ein Forscherteam um den US-Psychologen Christopher Chabris in einem Experiment gezeigt. Die Psychologen ließen 699 Probanden im Labor in Teams zusammenarbeiten. In Gruppen zu jeweils maximal fünf Mitgliedern mussten sie verschiedene Aufgaben bearbeiten, zum Beispiel ein Puzzle lösen, bei einem Brainstorming neue Ideen finden oder ein Budget aufteilen.

Bevor sie an die Teamarbeit gehen durften, mussten alle Teilnehmer aber zunächst einen Intelligenztest machen. Mit den Daten aus dem Test und den Teamaufgaben konnten die Psychologen später vergleichen, ob sich Teams mit einem hohen Intelligenzquotienten besser geschlagen hatten als Gruppen, die einen niedrigeren gemeinsamen Intelligenzquotient hatten.

Teamarbeit bedingt keine Intelligenz

Das Ergebnis war eindeutig: Der Intelligenzquotient spielt bei Teamarbeit so gut wie keine Rolle. Gruppen mit lauter Hochbegabten schnitten selbst bei klassischen Intelligenzaufgaben nicht messbar besser ab. Die erfolgreichen Teams zeichnete etwas ganz anderes aus, stellten die Forscher fest. Zum einen verteilten sie die Aufgaben effizienter auf alle Mitglieder der Gruppe, zum anderen hatten die Mitglieder der erfolgreichen Teams im Durchschnitt hohe Werte beim sogenannten "Reading the mind in the eyes"-Test erzielt.

Dabei bekommen Probanden auf einem Foto nur die Augen eines Menschen zu sehen und müssen daraus ableiten, in welcher Stimmung er sich gerade befindet. Vor allem diese Fähigkeit zur Empathie macht einen guten Teamspieler aus, zeigt das Experiment der Psychologen. Das erklärt einen weiteren Befund der Studie: Teams, in denen der Großteil der Mitglieder Frauen waren, erledigten die gemeinsame Arbeit deutlich besser als männerdominierte Gruppen. Für die Forscher um Chabris kein Wunder, schließlich erzielten Frauen beim „Reading the mind in the eyes“-Test im Durchschnitt höhere Werte als Männer.

So unterschiedlich nehmen Männer und Frauen ihre Arbeitswelt wahr

Alles anzeigen

▶ **Die Studie**

Die Bertelsmann Stiftung hat in einer Studie untersucht, was sich Männer und Frauen von ihrer Arbeit wünschen. Die Ergebnisse unterscheiden sich mitunter sehr stark.

▶ **Emotionale Unterstützung**

Einer der Hauptpunkte, den Frauen nannten, war beispielsweise "Emotionale Unterstützung", Männer nannten diesen Punkt dagegen kaum.

▶ **Hilfe**

Zum Thema "Helfen in beruflichen Situationen" zeigen sich zunächst keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine genauere, qualitative Analyse ergab jedoch: Männer beschrieben oft Situationen, in denen sie praktische und direkte Karrierehilfe bekamen. Frauen dagegen beschrieben Beispiele, in denen sie (unerwartet) freundliche Aufmerksamkeit in einer unsicheren Umwelt erhielten.

▶ **Schaden in beruflichen Situationen**

55 Prozent Frauen erzählten zumindest eine Schadensgeschichte. Es waren immer Situationen, in denen sie ausgegrenzt oder zurückgewiesen wurden. Vielfach wurden ihnen Ressourcen verweigert, die anderen zugestanden wurden. Im Vergleich: nur elf Prozent der Männer erzählten eine Schadensgeschichte.

2. Kommunikation ist alles, ob über Skype oder in der Kaffeeküche ist egal

Globale Unternehmen arbeiten mit globalen Teams. So weit, so klar. Kompliziert wird erst die Folgewirkung: Wie sollen Teams untereinander kommunizieren, ja gar Empathie füreinander entwickeln, wenn sie Hunderte oder Tausende Kilometer auseinandersitzen? Wie schwierig die virtuelle Teamarbeit ist, zeigt die Studie „Führung in der grenzenlosen Arbeitswelt“, die das Fraunhofer-Institut vor wenigen Wochen veröffentlichte. Die Befragung von knapp 2400 Führungskräften ergab, dass zwar bei vielen Mitarbeitern die Motivation steigt, wenn sie in der Wahl des Arbeitsortes flexibel sind. Andererseits offenbart die Studie aber auch, dass der informelle Austausch mit und zwischen den Mitarbeitern drastisch abnimmt: „Dadurch sind mangelnder Infostand und abnehmender Teamgeist zu beklagen.“

Was Mitarbeiter an Arbeitgeber bindet

Alles anzeigen

▶ Zur Studie

Umfrage unter 665 Entscheidern in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Quelle: Hys HR-Report 2014/15

▶ Interessante Aufgaben

70% der Befragten halten interessante Aufgaben für ein geeignetes Mittel, um Mitarbeiter an den Arbeitgeber zu binden. Umgesetzt haben dies bereits 60%.

▶ Marktgerechte Entlohnung

63% der Befragten sehen eine marktgerechte Entlohnung als besonders geeignet an, um Mitarbeiter an den Arbeitgeber zu binden. Dies umgesetzt haben 55%.

▶ Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation

Um Mitarbeiter an den Arbeitgeber zu binden, halten 67% der Befragten Maßnahmen zur Work-Life-Balance für besonders geeignet. Als bereits umgesetzt betrachten dies 46%.

▶ Personalentwicklung

Personalentwicklung ist für 63% ein geeignetes Mittel zur Bindung von Mitarbeitern an den Arbeitgeber. 45% haben dies bereits umgesetzt.

► **Wertschätzende Unternehmenskultur und gutes Betriebsklima**

95% der Entscheider halten eine wertschätzende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima für besonders geeignet um Mitarbeiter an den Arbeitgeber zu binden. 53% geben an dies schon umgesetzt zu haben.

Das aber muss nicht sein, wiesen die Forscher um Christopher Chabris vor Kurzem nach, als sie ihre eigentliche Studie wiederholten – diesmal allerdings mit einem entscheidenden Unterschied. Für das neue Experiment ließen die Psychologen eine Hälfte der Probanden lediglich über ein Chatprogramm am Computer zusammenarbeiten. So wollten die Forscher herausfinden, ob in virtuellen Teams, die nur per Chat und E-Mail kommunizieren, andere Regeln gelten, als wenn man sich im Büro gegenüber sitzt.

Dabei stellten sie schnell fest: Beim Online-Teamwork zählen die gleichen Kompetenzen wie bei der Offline-Variante. Auch wenn sie sich nur per Textnachricht unterhalten konnten, lösten Teams, deren Mitglieder eine hohe Empathie-Fähigkeit hatten und die Aufgaben möglichst gleichmäßig verteilten, die verschiedenen Aufgaben am erfolgreichsten. Sprich: Virtuelle Teamarbeit ist möglich, sie muss nur gepflegt werden.

3. Streit tut gut

„Wir leben in einer harmoniesüchtigen Zeit“, sagt Mark de Rond. Und das ist ein Problem. „Die meisten Menschen versuchen, Streit aus dem Weg zu gehen, und auch viele Unternehmen legen Wert darauf, dass sich alle am Arbeitsplatz gut verstehen“, sagt der Ethnograf an der Business School der Universität Cambridge. Dabei stecken in Streit und Konflikt viel Energie, die Teams nutzen sollten, rät de Rond.

Der "Advocatus diaboli"

„Wenn Konflikte nicht auf einer persönlichen Ebene ausgetragen werden, sondern man sich fachlich über unterschiedliche Strategien für ein Problem streitet, wird das Ergebnis durch Streit meistens besser.“ In einer berühmten Studie konnten die Psychologen Jutta Allmendinger, Richard Hackman und Erin Lehman zum Beispiel zeigen, dass Symphonieorchester, in denen sich die Musiker häufig stritten, besser zusammenspielten als harmonische Orchester.

Konstruktiven fachlichen Streit zu ermöglichen ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, sagt de Rond.

Mit wem wir uns im Beruf am häufigsten streiten

Alles anzeigen

► **35 Prozent**

Mehr als ein Drittel gab an, sich häufig mit Führungskräften zu streiten.

▶ **37 Prozent**

Je mehr ein Mensch mit einem anderen zu tun hat, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sie aneinander geraten. Entsprechend gaben 37 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage "Streit - erfolgreich oder folgenreich" der IHK Frankfurt an, sich häufig mit Kollegen beziehungsweise Mitarbeitern zu streiten.

▶ **25 Prozent**

Ein Viertel sagte, dass sie häufig mit der Geschäftsleitung aneinander geraten.

▶ **23 Prozent**

23 Prozent streiten sich häufig mit Kunden.

▶ **14 Prozent**

Bei 14 Prozent sind Zulieferer ein häufiger Streitgrund und -partner.

▶ **11 Prozent**

Elf Prozent streiten sich häufig mit Behörden, mit denen sie beruflich zu tun haben.

▶ **7 Prozent**

Jeweils sieben Prozent gaben an, sich mit Gesellschaftern beziehungsweise Kooperationspartnern in die Haare zu kriegen.

▶ **3 Prozent**

Nur drei Prozent geraten häufig mit Kapitalgebern und Banken aneinander.

„Vor allem sollten sich alle Teammitglieder sicher fühlen, ihre Meinung offen sagen zu dürfen.“
Manchmal könne es auch helfen, bei einer wichtigen Besprechung einen Kollegen zum „Advocatus diaboli“ zu machen, der jeden Vorschlag kritisiert und so die Diskussion in Gang bringt.

4. Unterschiede machen kreativ

110 Krankenhäuser in Israel besuchten die Psychologen Anit Somech und Anat Drach-Zahavy, um eine alte Frage der Arbeitspsychologie zu beantworten: Haben Teams, deren Mitglieder sich ähnlich sind, die besseren Ideen, oder sind heterogene Gruppen kreativer? Die Kliniken, die die Forscher für ihre Studie ausgewählt hatten, legten alle großen Wert auf Teamarbeit: Ärzte, Krankenschwestern, Sozialarbeiter und Ernährungswissenschaftler trafen sich regelmäßig, um über Arbeitsabläufe zu diskutieren. Die Forscher durften die Protokolle auswerten und sie mit den Personalakten der Klinikangestellten vergleichen. Dabei stellten sie fest: Je mehr Altersgruppen, Berufe und

Hierarchieebenen in einem Team vertreten waren, desto kreativer war die Gruppe.

Diversity: So wollen Unternehmen die Vielfalt fördern

Alles anzeigen

▶ **81,3 Prozent**

Um attraktiv für junge Eltern zu werden, setzen 81,3 Prozent der von der PageGroup befragten Unternehmen auf flexible Arbeitszeitmodelle und Work-Life-Balance-Angebote.

Für die "Diversity Management Survey" hat die Personalberatungs- und Personalvermittlungsgesellschaft online 215 deutsche Unternehmen befragt. Mehrfachnennungen waren möglich.

▶ **54,7 Prozent**

Mehr als die Hälfte der Befragten setzt auf die Förderung der Bildung von interkulturellen Teams.

▶ **46,9 Prozent**

Familienfreundliche Angebote - konkret: Angebote für Alleinerziehende - haben rund 47 Prozent der Unternehmen.

▶ **47 Prozent**

Ebenfalls 46,9 Prozent gaben an, Alters- und behindertengerechte Arbeitsplätze anzubieten.

▶ **40,6 Prozent**

Etwas mehr als 40 Prozent gaben an, ihre Diversity-Aktivitäten im Inter- und Intranet, Broschüren oder bei internen Workshops zu kommunizieren.

▶ **32,8 Prozent**

Etwas mehr als ein Drittel der Befragten kümmert sich um die Förderung von Akzeptanz und Toleranz von sexueller Orientierung und Identität der Mitarbeiter.

Das hat auch Ernst Holzmann beobachtet. „Heterogene Teams sind tatsächlich besser darin, neue Ideen und Herangehensweisen zu entwickeln, und eignen sich daher vor allem für Aufgaben im Marketing oder in der Entwicklung“, sagt der Führungskoach. Allerdings: „Beim Umsetzen von Projekten sind dann wieder homogene Teams besser, weil die Kommunikation und Zusammenarbeit einfacher ist, je ähnlicher man sich fachlich und charakterlich ist“, sagt Holzmann.

5. Nichts ist für die Ewigkeit

Von Sir Alf Ramseys berühmtem Lehrsatz sollte man sich nicht täuschen lassen. „Never change a

winning team“, sagte der britische Fußballer und Trainer. Auch wenn Ramsey, der England 1966 zum einzigen Weltmeistertitel führte, mit seiner Strategie Erfolg hatte: Für Teams in Unternehmen ist sie gefährlich. „Ein Team, das in gleicher Zusammensetzung immer weiter gute Arbeit macht, gibt es so gut wie nie“, sagt Florian Becker, Professor für Kommunikation und Organisationspsychologie an der Hochschule Rosenheim. „Auch Teams werden alt und damit weniger leistungsfähig.“

Nach mehreren Jahren der Zusammenarbeit lasse die Leistung oft nach. Etwa weil Rollen und Hierarchien fest verteilt sind und das Team schlechter auf neue Aufgaben und Probleme reagieren kann. „Wenn immer häufiger der Satz fällt ‚Das haben wir doch schon immer so gemacht‘, ist das ein Warnzeichen“, sagt Becker. Auch gehe häufig die gesunde Distanz zwischen den Teammitgliedern verloren, je besser man sich über die Jahre kennenlernt.

Stetiger Wandel als Schlüssel zum Erfolg

ANZEIGE



SMARTE SCHNÄPPCHEN

Die besten Wege in die Business Class

In der komfortablen Business Class Vorteile genießen und dafür nur den Preis der Economy Class zahlen?

Ein Upgrade muss kein Zufall sein! Hier sind unsere TOP-3 der derzeit besten Business Class

Schnäppchen. mehr...

Man kennt das aus jeder Bürogemeinschaft: Irgendwann ist die Frisur von Herrn Meier, der Tick von Frau Müller und der Dauerstreit zwischen Herrn Fischer und Frau Hellwig spannender als jedes noch so wichtige Projekt. Das ist die Phase, in der sich das Team nur noch mit dem Team beschäftigt – und nicht mit dem Job.

Die Lösung: Neue Leute und neue Ideen in die festgefahrene Gruppe hineinbringen. Ein wirkliches Gewinnerteam bleibt eben nicht immer gleich, im Gegenteil: Es verändert sich ständig.

6. Mut zur Einsamkeit

„Auch als Mitglied in einem Team verbringt man einen großen Teil seiner Zeit mit Einzelarbeit“, sagt Riklef Rambow, Psychologe und Leiter des Fachgebiets Architekturkommunikation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Teamwork diene vor allem dazu, Ergebnisse auszutauschen und Strategien zu besprechen, irgendwann müsse sich dann aber jemand hinsetzen und konzentriert seine Aufgabe erledigen. Und dafür braucht man vor allem zwei Dinge: Platz und Ruhe. Zwei Ressourcen, die in vielen modernen Büros knapp sind. „Nicht nur im klassischen Großraumbüro ist das ein Problem“, sagt Rambow.

So stellen Sie fest, ob die Arbeitsqualität stimmt

Alles anzeigen

► Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten

Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen?

Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen?

Können sie ihre Arbeit selbstständig planen?

Quelle: Gute-Arbeit-Index 2015

▶ **Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten**

Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten?

Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln?

Haben Sie Aufstiegschancen?

▶ **Führungsqualität und Betriebskultur**

Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von Kolleginnen?

Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut?

Wird Kollegialität gefördert?

▶ **Sinn der Arbeit**

Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb?

Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?

▶ **Arbeitszeitlage**

Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht?

Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein?

Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?

▶ **Soziale und emotionale Anforderungen**

Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt?

Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen?

Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund/innen, Patient/innen, Klient/innen?

▶ **Körperliche Anforderungen**

Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft?

Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten?

Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?

Widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität?

Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen?

Werden alle arbeitswichtigen Informationen geliefert?

Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?

▶ **Einkommen und Rente**

Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt?

Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben lässt?

Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?

▶ **Betriebliche Sozialleistung**

Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb?

Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert?

Werden Sozialleistungen geboten, z.B. Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenszuschüsse?

Beschäftigungssicherheit / Berufliche Zukunftssicherung?

Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird?

Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?

„Auch wenn sich vier oder fünf Kollegen ein Büro teilen, gibt es häufig ein konstantes akustisches Grundrauschen, das die konzentrierte Arbeit stört.“ Arbeitgeber, die die Produktivität ihrer Teams erhöhen wollen, sollten deswegen mehr Rückzugsmöglichkeiten für Einzelarbeit schaffen.

7. Gute Regeln, gute Laune

Von wegen Schwarmintelligenz: Wenn Menschen in Gruppen Entscheidungen treffen oder Ideen entwickeln müssen, geht das oft schief. Die Folge: Vom Kick-off-Meeting für das neue Projekt geht es in die Mittagskonferenz und später noch schnell zum Brown-Bag-Lunch. 15 Prozent ihrer Arbeitszeit sitzen Angestellte in Konzernen in Meetings, zeigt eine Studie der Unternehmensberatung Bain & Company. Bei Führungskräften sind es sogar ganze zwei Tage pro Woche. Die ewigen Besprechungsrunden sind eines der größten Probleme der Teamarbeit.

weitere Artikel

Diversity-Studie

Wie es um die Vielfalt in deutschen Unternehmen steht

Karriere

Der Wille zur Macht zahlt sich aus

Moderne Arbeitswelt

Warum wir im Team verdummen

Schuld daran sind vor allem der Anker- und der Halo-Effekt. Berühmt geworden sind sie durch die Experimente der Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky. Der Anker-Effekt kann bei Meetings zum Beispiel dazu führen, dass der erste Vorschlag in der Diskussion alle weiteren dominiert und sich niemand mehr traut, etwas anderes vorzuschlagen.

Ähnliches passiert beim Halo-Effekt, der besagt, dass Menschen von einer Charaktereigenschaft schnell auf eine andere schließen. Zum Beispiel von Humor auf Fachkompetenz: Wenn jemand beim Mittagsessen einen Witz erzählt, unterstützen die Kollegen auch seine Vorschläge im anschließenden Meeting. Dadurch gehen vor allem die Ideen von ruhigen, introvertierten

Kollegen unter.

Doch für beide Effekte gibt es Gegenmittel. Nobelpreisträger Kahneman schlägt vor, dass bei einem wichtigen Meeting alle Teilnehmer ihre Meinungen und Vorschläge vor der Besprechung aufschreiben und später vorlesen. So kann niemand von den Vorschlägen anderer beeinflusst werden. „Oft ist es auch besser, wenn der Teamleiter als Letzter seine Meinung sagt“, sagt Florian Becker. „Denn eine andere Lösung als die des Chefs vorzuschlagen erfordert viel Mut.“

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)
