



Interview mit Professor Matthias Sutter

TEAMS SIND SCHLAU UND EGOISTISCH

Entscheiden Gruppen ökonomischer als Individuen? Mit dieser und anderen Fragen beschäftigt sich Matthias Sutter, Professor für Experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Innsbruck und für Angewandte Ökonomie am European University Institute in Florenz. Seine Ergebnisse überraschen – und sind ein klares Statement für Teamarbeit.

Das Interview führte Jana Nolte

Herr Professor Sutter: Wieso spielt der Teamgedanke in der Arbeitswelt eine so zentrale Rolle?

Schon in der Frühgeschichte der Menschheit war das Erreichen großer Ziele – wie etwa das Erlegen eines Mammut – nur durch gemeinschaftliche Anstrengungen möglich. In der ökonomischen Forschung wurde dafür vor fast 200 Jahren der Begriff der Arbeitsteilung eingeführt. Er besagt nichts anderes, als dass verschiedene Menschen unterschiedliche Fähigkeiten haben und dass sie sich durch Zusammenarbeit besserstellen können. Moderner formuliert: Durch die Kooperation mehrerer Personen in einem Team können alle zusammen mehr erreichen.

Sie haben zahlreiche Studien zum Entscheidungsverhalten von Teams durchgeführt. Wie lassen sich Ihre Ergebnisse zusammenfassen?

Ganz knapp gesagt handeln Teams klüger und lernen schneller als Individuen. Und gleichzeitig gehen Teams egoistischer und rationaler vor. Zur Erläuterung der zweiten Feststellung möchte ich eines unserer Experimente vorstellen: In einem sogenannten Vertrauensexperiment bekommt Partei A immer 100 Euro und kann davon einen Betrag zwischen 0 und 100 Euro an die Partei B abgeben. Die Partei B erhält dann jeweils das Dreifache dieses Betrages. Was kann die Partei B nun tun? Sie kann vom verdreifachten Betrag eine beliebige Summe an die Partei A zurückgeben, ist jedoch nicht dazu verpflichtet. Wenn man dieses Spiel nüchtern unter der Annahme betrachtet, dass jede Partei möglichst viel Geld gewinnen will, dann führt das zu folgender Prognose: Die Partei B wird kein Geld zurückschicken und die Partei A wird das korrekt antizipieren und darum überhaupt kein Geld an Partei B abgeben.

Unsere Ergebnisse zeigen nun, dass Teams in der Rolle der Partei A weniger Geld an Partei B senden und als Partei B weniger Geld an Partei A zurücksenden als Individuen. Ein Beleg dafür, dass Teams eigennütziger handeln als der Einzelne. Spieltheoretisch betrachtet, also unter der Annahme von Gewinnmaximierung, sind Teams deshalb als rationaler einzustufen.

Hat Sie dieses Ergebnis überrascht?

Nein. Überrascht hat mich, dass Teams in einer anderen Situation effizienter handeln und schneller lernen als Individuen. In Experimenten, in denen es darum ging, dass sich Entscheidungsträger auf eine bestimmte Handlung koordinieren, konnten wir feststellen, dass sich Gruppen deutlich besser und effizienter koordinieren, als Individuen das tun – und dass sie auch sehr viel schneller lernen, dies zu tun.

„Durch die Kooperation mehrerer Personen in einem Team können alle zusammen mehr erreichen.“

In solchen Situationen schafft es also einen Effizienzvorteil, wenn Gruppen anstelle von Individuen die Entscheidungsträger sind. Teams antizipieren offensichtlich besser die Entscheidungen anderer Teams, als es ein Individuum tut. Das könnte für Unternehmen bedeuten, dass eine Organisation in Teams effizientere Arbeitsabläufe mit sich bringt.



„Es muss ein sehr gutes Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams herrschen, das von Respekt und Anerkennung geprägt ist. Übrigens formt sich Teamgeist sicher am schnellsten durch Erfolg.“

Was macht ein gutes Team aus?

Wichtig sind meiner Meinung nach eine gute und regelmäßige Kommunikation zwischen den Mitgliedern und gemeinsame, klar formulierte Ziele, die auch nur gemeinsam erreicht werden können.

Welche Faktoren beeinflussen Teamarbeit positiv oder negativ?

Häufig entstehen Probleme in Teams durch eine Trittbrettfahrermentalität, also wenn sich einzelne Mitglieder zurückziehen und andere „vorangehen“ lassen. Verhindern lässt sich dies durch die Formulierung von Zielen, die den Einsatz wirklich jedes Einzelnen erfordern. Dafür ist es wichtig, dass derjenige, der das Team zusammenstellt, die Aufgaben im Team klar zuordnet und darauf achtet, dass sich die Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen. Wechselseitiger

Respekt und gegenseitige Anerkennung im Team tragen wesentlich zum Erfolg bei, manchmal vielleicht sogar mehr als monetäre Anreize. So gibt es Studien, die die Bedeutung von sozialen Kontrollmechanismen belegen, von sogenanntem Peer Punishment. Eine Bewertung des Teamleiters wie „Deinen Einsatz in dieser und jener Situation fand ich aus diesen und jenen Gründen nicht so gut“ kann viel bewirken – allerdings muss dafür ein sehr gutes Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams herrschen, das von Respekt und Anerkennung geprägt ist. Übrigens formt sich Teamgeist sicher am schnellsten durch Erfolg!

Aus welchen Charakteren setzt sich ein gutes Team zusammen? Wie viele Mitglieder hat es optimalerweise?

Über die optimale Gruppengröße gibt es selbst nach Jahrzehnten psychologischer und ökonomischer Forschung keinen Konsens. Es ist vielleicht kein Zufall, dass die



meisten Führungsgremien in Unternehmen – wie etwa Vorstände – drei bis acht Mitglieder haben, weil darüber hinaus eine effiziente Zusammenarbeit schwerer erreichbar sein dürfte. Bezüglich der Persönlichkeitstypen in einem Team lassen sich keine generellen Aussagen treffen. Der Teamleiter allerdings sollte natürlich über eine gute Kommunikationsfähigkeit verfügen, motivieren können und transparent handeln.

Nimmt die Bedeutung von Teams in Unternehmen eher zu oder ab?

Meiner Einschätzung nach nimmt sie nach wie vor zu. Die Arbeitsprozesse werden in vielen Bereichen immer spezialisierter, was bedeutet, dass mehr Spezialisten gebraucht werden. Diese wiederum müssen mit anderen zusammenarbeiten können, um ein Unternehmen als Ganzes nach vorne zu bringen.

Muss ein gutes Team auch Einzelkämpfer haben, denen es zuarbeitet? Sprich: Impliziert das Team Hierarchien oder ist ein gutes Team frei von solchen?

Ich denke, dass ein gutes Team eine klare Entscheidungsstruktur braucht. Das bedeutet, dass es auch einmal möglich sein muss, dass jemand eine endgültige Entscheidung treffen kann. Damit ist eine gewisse Hierarchie verbunden. Problematisch wird es, wenn ein Mitglied versucht, seinen persönlichen Ehrgeiz auf Kosten des Teams zu befriedigen. Tendenziell scheinen mir Teams heute häufiger weniger hierarchisch strukturiert zu sein als noch vor einigen Jahren.

Wie lassen sich Konflikte im Team am besten lösen?

Indem die Beteiligten miteinander sprechen und ihre Standpunkte verständlich machen. Wenn aber gar nichts



„In einem verlässlichen Arbeitsumfeld und vertrauensvollen Klima können langfristige Ziele besser erreicht, Durststrecken besser bewältigt werden.“

mehr hilft, muss man auch einmal die Zusammenstellung eines Teams ändern. Wenn die Spannungen in der Gruppe so groß sind, dass jemand von außen geholt werden muss, ist es meines Erachtens oft schon zu spät, die Vorgeschichte zu lang und belastend. Hier liegt die Verantwortung des Teamleiters: früh Spannungen zu erkennen, sie anzusprechen und beseitigen zu helfen.

Organisieren sich Teams von selbst oder brauchen sie notwendigerweise Führung?

In dieser Frage gibt es kein „Entweder-oder“. Beides ist möglich. Teams können sich selbst organisieren. Anleitung und Führung kann aber auch notwendig sein. Das hängt auch vom Grad der Eigenständigkeit der Teammitglieder ab.

Sie arbeiten aktuell zum Thema Geduld. Ist es schwieriger, mit anderen Geduld zu haben als mit sich selber?

Das Gegenteil ist der Fall. In meinem Buch zur Bedeutung von Geduld für Erfolg im Leben interessiert mich unter anderem die Frage, ob Entscheidungen, die man für andere Menschen trifft, zukunftsorientierter sind. Für sich selber

entscheidet man ja oft zugunsten der baldigen Belohnung, anstatt durch mehr Aufwand oder Abwarten in der Gegenwart möglicherweise die Situation in der Zukunft zu verbessern. In einem Forschungsprojekt haben wir herausgefunden, dass Entscheidungen für andere Personen tatsächlich stärker zukunftsorientiert sind. Angewandt auf Teams könnte das heißen, dass sie eher auf Langfristigkeit angelegt entscheiden – was für Unternehmen natürlich vorteilhaft ist. Das Team denkt eben nicht nur für sich selbst, sondern trägt die Verantwortung für andere. Hier wären wir wieder bei der Fähigkeit von Teams, gut zu antizipieren.

Was kann ein Unternehmen für den Erfolg seiner Teams tun?

Gerade für langfristige Projekte spielt das Arbeitsklima eine bedeutende Rolle. Studien zeigen, dass Kinder in einem verlässlichen Umfeld, in dem etwa Versprechen auch eingehalten werden, eher zu geduldigem Verhalten fähig sind. Kinder, die oft enttäuscht wurden, nehmen lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach. In einer Analogie würde das für Unternehmen heißen, dass in einem verlässlichen Arbeitsumfeld und vertrauensvollen Klima langfristige Ziele besser erreicht, Durststrecken besser bewältigt werden können.

Professor Matthias Sutter

Professor Matthias Sutter gilt als einer der produktivsten Experimentalökonomien seiner Generation. „Wir beobachten in Spielen menschliches Verhalten“, erklärt er, „jedoch werden bei uns keine hypothetischen Entscheidungen getroffen – Ökonomen würden deren Aussagekraft misstrauen –, stattdessen haben die Entscheidungen unserer Experimentteilnehmer reale finanzielle Konsequenzen. Nach seiner Habilitation in Volkswirtschaftslehre forschte er unter anderem am Max-Planck-Institut für Ökonomik in Jena und an der Universität Göteborg. Derzeit ist er auch Mitglied der International Faculty der Universität zu Köln.“

In seinem neuen Buch „Die Entdeckung der Geduld: Ausdauer schlägt Talent“ zeigt Sutter anhand zahlreicher Studienergebnisse, was wir mit mehr Beharrlichkeit im Leben alles erreichen können, welche Faktoren unsere Ausdauerfähigkeit entscheidend beeinflussen und wie wir unsere eigene Ungeduld und die unserer Kinder erfolgreich bändigen können.

