## "Der Häuptling muss als gutes Beispiel vorangehen"

Wie ticken Teams? Was macht Frauen kompetitiver? Verhaltensökonom Matthias Sutter forscht lieber im Labor als am Papier. Das Vienna Behavioral Economics Network holte ihn diese Woche nach Wien. von Andrea vyslozil



KURIER: Sie forschen viel zum Thema Teams. Was ist für Firmen erfolgsentscheidend: Der Häuptling oder das Zusammenspiel der Indianer? Matthias Sutter: Beides. Leadership kann in puncto Motivation und Zusammenhalt viel bewirken, weil viele Menschen konditional kooperieren. Das heißt: Mitarbeiter – Indianer, um im Vergleich zu bleiben, – sind motiviert, mit anzupacken, wenn sie sehen, dass es andere auch machen. Der Chef, der Häuptling, muss als gutes Beispiel vorangehen und soziale Normen setzen.

In einer Studie haben Sie bewiesen, dass das eigennützigste Mitglied den stärksten Einfluss auf das Team hat. Mit Ellbogentechnik zum Chef?

Das eigennützigste Teammitglied beeinflusst zwar das Verhalten der Gruppe, ist deswegen aber noch lange nicht Chef. Im Gegenteil. Darfein Team den Leader selbst wählen, sucht es jemanden aus mit sozialer Kompetenz, hoher Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein.

Apropos wählen. Ihr neustes Forschungsprojekt legt nahe, dass Teams, in denen Mitglieder die Rollen selbst verteilen, bessere Leistung bringen?

Ja, alles deutet darauf hin, dass Teams, in denen jeder eine Verantwortung hat, motivierter und leistungsorientierter sind. Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum macht Mitarbeiter zufriedener und in weiterer Folge produktiver.

## Der Verhaltensökonom

Er will Wirtschaft nicht nur am Papier erforschen

Matthias Sutter erforscht im Labor das ökonomische Verhalten von Menschen. Seit 2017 ist der Professor für Experimentelle Wirtschaftsforschung Direktor am deutschen Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern. Seine Publikationen beschäftigen sich unter anderem mit den Themen Teamentscheidung, Geduld sowie Entwicklung des ökonomischen Entscheidungsverhaltens bei Jugendlichen. Für seine Forschungs- und Lehraufträge pendelt der Vorarlberger, der ursprünglich Theologie studiert hatte, heute zwischen Bonn, Köln und Innsbruck. Das deutsche "Handelsblatt" listet den 50-Jährigen regelmäßig unter den Top fünf der forschungsstärksten deutschsprachigen Volkswirte.

In einem Versuch haben Sie nachgewiesen, dass vierköpfige Teams besser performen als zweiköpfige. Wie groß ist das perfekte Team?

Die Forschung zeigt: Größere Teams machen weniger Fehler und können sich besser in Konkurrenten und Verhandlungsgegner hineinversetzen. Wir wissen, dass vier besser sind als zwei, aber nicht, ob sechs besser sind als vier. Die Sozialpsychologie hat schon vor Jahrzehnten nachgewiesen, dass Teams ab sieben, acht Personen in Sub-Gruppen zerfallen, die sich mitunter gegenseitig blockieren. Es überrascht mich nicht, dass die meisten Vorstände drei bis sieben Mitglieder haben.

## Spielt Diversität dabei eine Rolle?

Ja, diverse Erfahrungen im Team bringen breitere Lösungsansätze, als wenn jemand alleine über ein Problem nachdenkt. Aber Achtung: Sind in internationalen Teams die kulturellen Vorstellungen zu verschieden, haben sie mitunter Schwierigkeiten, eine gemeinsame Entscheidung zu treffen.

Frauen sind weniger kompetitiv als Männer, was ihnen Gehalts- und Karrierenachteile bringt. Nun haben Sie in einer Studie einen Anreiz gefunden, um Frauen wettbewerbsaffiner zu machen. Wie?

Wir haben die Probanden vor dem Versuch eine Erinnerung an einen Machtmoment abrufen lassen und dann getestet, ob sich ihr Wettbewerbsverhalten ändert. Frauen, die einen Erfolg im Hinterkopf hatten, waren bei Denksportaufgaben eher bereit, für eine hohe Belohnung gegen andere anzutreten als für eine geringere ohne Gegner zu spielen. Erstaunlicherweise hatte das sogenannte Priming auch Effekte auf Männer. Statt wie sonst ihre Fähigkeiten tendenziell zu überschätzen, spielten sie nur gegen Gegner, wenn ihre Siegeschancen realistisch waren. Wenn also Personaler beklagen, dass sich für eine Stelle wenige gute Frauen aber viele unterqualifizierte Männer bewerben, könnte Priming helfen.

## Wie kann man das auf die Realität umlegen?

Wenn man Frauen durch Mentoring unterstützt, wo ihnen ihre Stärken bewusst gemacht werden, könnten sie sich eher für Spitzenpositionen bewerben. Auch Männern nützt Priming. Mit realistischer Selbsteinschätzung ersparen sie sich Zeit, Geld und Misserfolge. Für sie ist Feedback die Antwort. Ein guter Leader gibt ihnen das.