

Feedback-Kultur: Wenn Kolleg*innen zu Konkurrent*innen werden

Bericht: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

*Kooperations-Experiment mit 112 Student*innen und 28 Manager*innen: Wenn Mitarbeiter*innen plötzlich konkurrierendes Verhalten an den Tag legen, kann das auch an der Art des Feedbacks liegen, das sie erhalten haben. Das legt eine Studie des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung und der IESE Business School in Barcelona nahe. Die Ergebnisse sind im Journal of Behavioral Decision Making veröffentlicht.*

Feedback gilt als wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Richtig eingesetzt, kann es die Arbeitsleistung und die Zusammenarbeit im Team stärken. Doch wie beeinflusst unterschiedliches Feedback das Verhalten der Mitarbeiter*innen untereinander? In einer aktuellen Studie haben Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung und der IESE Business School in Barcelona untersucht, welche Art von Feedback eher zu kooperierendem und welche zu konkurrierendem Verhalten führt. Dafür luden sie 112 Student*innen verschiedener Fachrichtungen und 28 Manager*innen, von denen alle mindestens sieben Jahre Berufserfahrung hatten, zu einem Laborexperiment ein.

Die Teilnehmenden spielten Varianten eines klassischen Gemeinwohlspiels (public goods game) in einer Gruppe von jeweils vier Personen. Jede*r Spieler*in konnte pro Runde eine vorgegebene Anzahl an Punkten investieren. Über zehn Runden hinweg sollten sie sich entscheiden, wie viele Punkte sie in ein Gruppenprojekt oder in ein eigenes Projekt investieren wollten. In zwei Spielszenarien wurde kooperatives Verhalten unterschiedlich bewertet und hatte Einfluss auf das eigene Spielergebnis und letztendlich darauf wie viel Geld die Teilnehmenden am Ende ausgezahlt bekamen. Im ersten Szenario führte kooperatives Verhalten im Schnitt zu einem besseren Gruppenergebnis, aber zu einem schlechteren persönlichen Ergebnis. Im zweiten Szenario zahlte sich Kooperation für die Gruppe wie für den Einzelnen aus. Unkooperatives Verhalten schmälerte insgesamt das Spielergebnis, man schadete aber den anderen Mitspielenden noch mehr als sich selbst. Nach jeder Runde gab es Rückmeldungen zum Spielergebnis: Entweder nur Informationen über das eigene Abschneiden (individuelles Feedback) oder zusätzlich Informationen über die eigene Leistung im Vergleich zu den Mitspielenden (Ranking-Feedback) oder Informationen über die Leistung der Gruppe insgesamt (Gruppenfeedback).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Art des Feedbacks, das die Teilnehmenden erhalten haben, einen wesentlichen Einfluss darauf hatte, wie sie das Szenario beurteilten und ob sie sich kooperativ oder kompetitiv verhielten. Gerade das sogenannte Ranking-Feedback verleitete die Teilnehmenden dazu, das auf Kooperation angelegte Szenario als kompetitiv wahrzunehmen. In der Folge schlugen sie garantierte finanzielle Vorteile aus, nur um einen aus finanzieller

Sicht irrelevanten höheren Rang für sich selbst zu erreichen. Über die Runden hinweg wurden sie immer kompetitiver und schaden sich letztlich immer mehr selbst. Im Gegensatz dazu verhielten sich die Teilnehmenden mit individuellem Feedback im kooperativen Spielszenario kooperativ und im kompetitiven Spielszenario über die Runden hinweg eigennütziger. Diejenigen Teilnehmenden, die Informationen über das Abschneiden der gesamten Gruppe erhalten hatten, waren unabhängig vom Spielszenario eher daran interessiert, die Kooperation aufrecht zu erhalten. Nach Ranking-Feedback entwickelten sich überdurchschnittlich viele Teilnehmende zu kompetitiven Spieler*innen, welche wiederum stärker als andere bekräftigten, dass sie die Anderen überflügeln wollten und diesen nicht vertrauten. „Ranking-Feedback treibt selbst erfahrene Manager dazu, kompetitiv zu handeln, sogar in Situationen, in denen kooperatives Verhalten mit Sicherheit finanziellen Mehrwert schaffen würde. Wenn der Vergleich mit anderen im Vordergrund steht, nehmen sowohl Studierende als auch Manager sichere finanzielle Verluste in Kauf, nur um ihren Mitspielern noch größere Verluste zuzufügen“, sagt Jan K. Woike vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. „Feedback kann den Eindruck verzerren, wie eine Situation wahrgenommen wird und ohne objektiven Grund Konkurrenzsituationen entstehen lassen“, so der Wissenschaftler weiter.

Die erfahrenen Manager*innen sowie die Student*innen verhielten sich in den Kooperationsspielen ähnlich. Das zeigt, dass – wie im Falle der Manager*innen – umfangreiche Erfahrung mit Feedback sowie mit kooperativen und kompetitiven Situationen nicht ausreicht, um damit produktiver umgehen zu können. Die Ergebnisse der Studie sind übertragbar auf die Frage, wie Unternehmen ihren Beschäftigten Feedback geben sollten. „Kontraproduktiv ist es, Mitarbeiter öffentlich miteinander zu vergleichen oder sogar im Extremfall, Bonuszahlungen oder den Verbleib in einer Firma abhängig von Leistungsvergleichen zu machen“, sagt Sebastian Hafenbrädl von der IESE Business School. Zwar seien solche Managementpraktiken, bei denen Beschäftigte in Leistungsgruppen eingeteilt werden, in der Praxis umstritten, jedoch würden diese aber selbst von namhaften internationalen Unternehmen in der IT- und Internetbranche noch angewendet. Interne Streitigkeiten und unkollegiales Verhalten sind so vorprogrammiert. Unter Umständen sei Feedback für die gesamte Gruppe – auch bei heterogenen Teams – sinnvoller, so die Wissenschaftler.

Originalpublikation:

Woike, J. K. & Hafenbrädl, S. (2020). Rivals without a cause? Relative performance feedback creates destructive competition despite aligned incentives. *Journal of Behavioral Decision Making*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/bdm.2162>

13.2.2020

Nicole Siller Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

Quelle:

www.idw-online.de

www.mpib-berlin.mpg.de