



# Die Gruppe als Leistungsträger Legende und Wirklichkeit

Fachtagung: Alles über Gruppen!  
Forschungsergebnisse für die Praxis

Hubert Kuhn

# Überblick

- Entwicklung der Forschung zu Leistung von Gruppen
- Leistungsvorteile der Gruppe – Chancen
- Risiken der Gruppe
- Motivationen, Teamarbeit einzuführen
- Welche internen Faktoren beeinflussen den Team-Erfolg? – ein diagnostisches Modell
- Indikation und Grenzen der Teamberatung

# Leistungsvorteil Gruppe: Entwicklung der Gruppenforschung

- zahlreiche Untersuchung der Sozialpsychologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre
- „Hawthorne-Effekt“: untersucht wurde 1933 die Wirkung der Arbeitsbedingungen auf die Produktivität, gefunden wurden die sozialen Beziehungen
- Tavistock-Forschung: „sozio-technische Systemansatz“
- „Forschungswellen“: Arbeitsbedingungen, Technologien, situative Bedingungen (input-output Modelle)
- zwei grundsätzliche Probleme dabei:
  - > Kausalmodell passt nicht für soziale Systeme
  - > meiste Studien isoliert, ohne umgebende Organisation

# Leistungsvorteil Gruppe: Ergebnisse der Gruppenforschung

- Hauptergebnis der Untersuchungen:  
es lassen sich wirksame Faktoren identifizieren, aber keine allgemeingültigen Aussagen treffen
  - neuere Forschungsrichtung:
  - (natürliche) Teams in ihrer Organisation
  - Verhältnis der Ressourcen zu Aufgaben?
- Diagnose des konkreten Teams erforderlich

# Leistungsvorteil Gruppe: Chancen von Teams

- Hofstätter 1957: „heben und tragen, suchen und finden“
- Fenger 1996: „das Team regt an, das Team weiß mehr, das Team gleicht aus“
- Gruppen sind besser als Einzelne bei komplexen, kreativen Aufgaben, die eine Vielfalt von Können oder Wissen erfordern
- Beispiele für Hochleistungsteams: die Erfindung des PC, Wahlkampagnen Bill Clinton, Barack Obama („Organizing for America“)

# Leistungsvorteil Gruppe: Entscheidungen von Teams

- Die Meta-Analyse vieler Forschungen ergab:
  - > prüfen der negativen Folgen jeder Lösung
  - > bei komplexen Aufgaben sorgfältige Problemanalyse
- bei Aufgaben mit einer richtigen Lösung:  
Modell „truth-supported-wins“
- bei Bewertungsaufgaben, z. B. Jury:  
Mehrheits-Meinung setzt sich durch

# Leistungsvorteil Gruppe: Risiken, die „dunkle Seite“ von Teams

- Eine Gruppe ist anders als die Summe ihrer Teile: Teams können auch ihre Mitglieder hindern, ihre Fähigkeiten voll einzusetzen
  - „social loafing“: soziales Faulenzen
  - Gruppenspaltung
  - „Group think“ oder Entscheidungsautismus
  - totalitäre Gruppen
  - Stigmatisierung – Außenseiter – Sündenbock – Mobbing
- keine Balance der konstruktiven und destruktiven Kräfte

# Risiken

„Definition“ von Team:

T oll

E in

A nderer

M achts!



# Warum wird Teamarbeit eingeführt?

- Motivationen, Teamarbeit einzuführen:
  - > das Team als Gegenwelt („Humanisierung der Arbeit“)
  - > das Team als Hilfsmittel (v.a. Projekte)
  - > das Team als Mittel der Rationalisierung
- Bei Rationalisierungsabsicht kann gegenseitige Hilfe zur gegenseitigen Kontrolle werden
- Teams können sich auch gegen das Management zusammenschließen – der Zusammenhalt eines Teams ist ambivalent

# „Teambuilding“



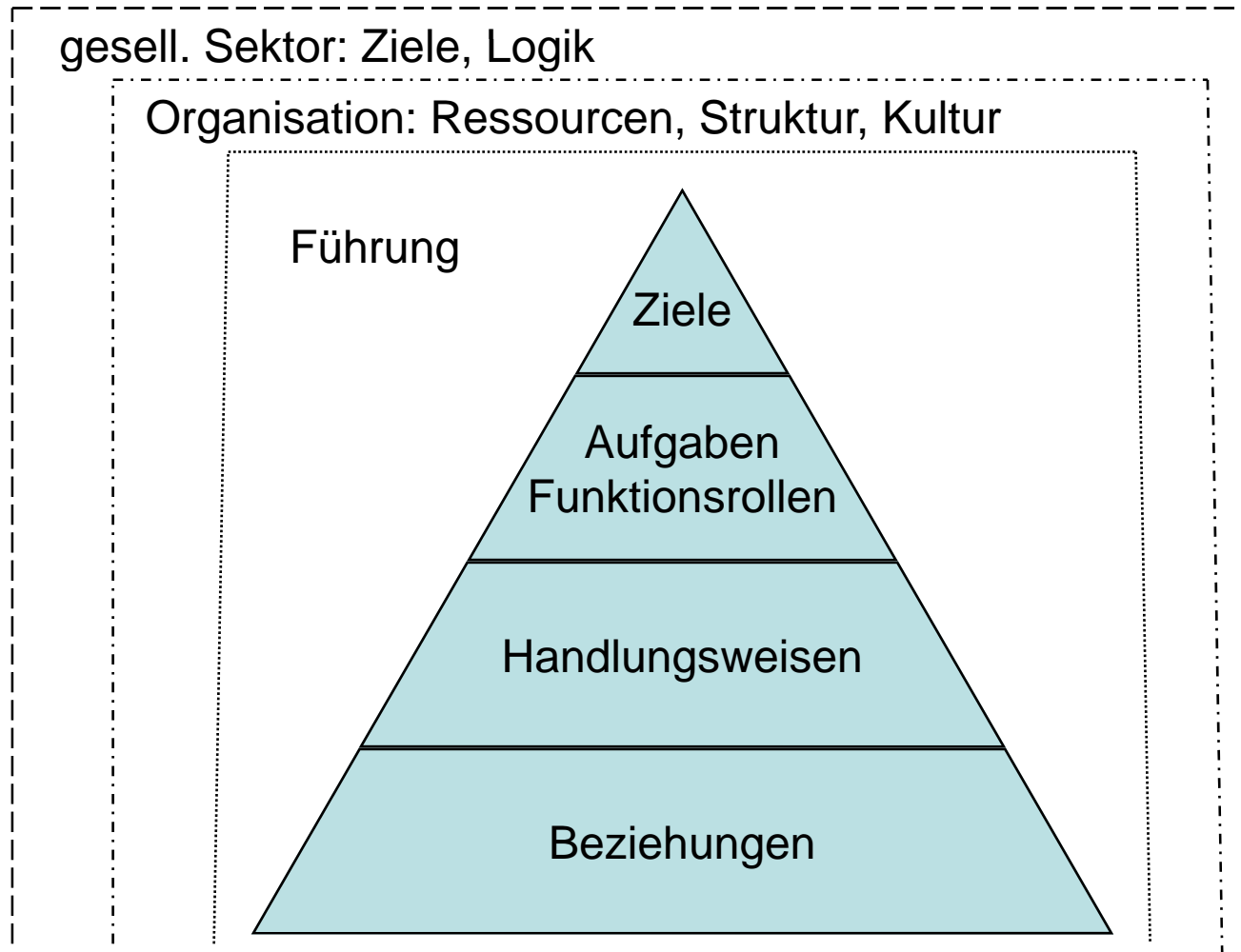
# Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg? Forschungsergebnisse

Ein Meta-Ergebnis vieler Untersuchungen ist, dass die Gruppenleistung abhängt von fünf Faktoren:

- > Umwelt des Teams: Führung, Ressourcen, Organisation (Strukturen, Kultur)
- > Ziele
- > Aufgaben oder Funktionsrollen
- > Handlungsweisen
- > Beziehungen

# Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg? ein Diagnose-Modell

Umwelt



# Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

## Faktoren im Team: Ziele

- Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Leistung einer Arbeitsgruppe
- Sinnvolle Arbeitsaufgabe ist wichtiger für das subjektive Wohlbefinden als die Orientierung an der Person
- es geht um:  
klare, verbindliche Ziele, die in der Organisation abgestimmt und im Team getragen werden

# Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

## Faktoren im Team: Aufgaben

- (Funktions)Rollen bzw. Aufgaben auf der Sachebene:  
Wer macht was in welcher Qualität?
- es geht um:  
klare Aufgaben (ohne Überschneidungen oder Lücken),  
die angemessen erfüllt werden.

# Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

## Faktoren im Team: Handlungsweisen

- Schnelle und effektive Kommunikation um Probleme zu bearbeiten, Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen
- es geht um:  
wirksame Besprechungen,  
strukturierte Analyse von Problemen und dem Treffen  
von Entscheidungen,  
sowie eine aktive und präventive Konfliktbearbeitung

# Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

## Faktoren im Team: Beziehungen

- Ziel: arbeitsfähig und respektvoll („kein Freundeskreis“)
- arbeitsfähige Beziehungen als Basis
- „sense of coherence“: ein gutes Team trägt viel und beugt burn-out vor
- direkter Zusammenhang zwischen Stimmung und kreativer Leistung
- es geht um:  
eine für dieses Team passende Klärung der Dimensionen Zugehörigkeit, Macht und Intimität



# Wie können Teams beraten werden?

## Indikation und Warnsignale

- Regelmäßig, einmal jährlich, ist eine „Team-Pflege“ empfehlenswert
- Besondere Indikationen und Warnsignale:
  - > unzureichende Team-Ergebnisse
  - > ein Team wird neu gebildet, neue Identität oder Zusammenlegung
  - > neue Führungskraft
  - > im Rahmen eines größeren Veränderungsprozesses der Unternehmenspolitik, Führung u.ä.
  - > auffällige Fluktuation

# Wie können Teams beraten werden?

## Grenzen der Teambberatung

- Teambberatung stößt an ihre Grenzen bei
  - > strukturellen Defiziten, z.B. fehlende Ressourcen
  - > fehlende oder ungenügende Teamleitung
  - > Macht- und Führungsvakuum im Top-Management, wodurch wichtige Richtungsentscheidungen fehlen
  - > gravierende fachliche Defizite von Team-Mitgliedern
  - > gravierende psychische Defizite von Team-Mitgliedern
- Team-Beratung kann vorsichtig manches davon transparent machen, und nach Wegen suchen, gut damit umzugehen

# Die Gruppe als Leistungsträger

## Legende und Wirklichkeit

Zusammenfassung:

1. Teamarbeit ist sinnvoll bei komplexen Aufgaben
2. Teams können beflügeln aber auch erdrücken
3. Es lassen sich Faktoren der Teamleistung feststellen
4. Welche Faktor der entscheidende ist, kann nur im Einzelfall mit dem Team herausgefunden werden.

# Die Gruppe als Leistungsträger Legende und Wirklichkeit

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!