
Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten

Conny Herbert Antoni

Inhaltsverzeichnis

1	Gruppenarbeit im Spannungsfeld zwischen Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft	13
2	Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen wirkungsvoller Gruppenarbeit	15
2.1	Gruppenaufgaben	15
2.2	Zusammensetzung der Gruppe	16
2.3	Schulung, Ziele, Kennzahlen und Entgelt	18
2.4	Führung von Gruppen	20
2.5	Gruppenprozesse	21
3	Fazit	22
	Literatur	23

1 Gruppenarbeit im Spannungsfeld zwischen Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft

In Unternehmen findet sich heute eine Vielzahl unterschiedlicher Formen der *Gruppen-* bzw. *Teamarbeit*, wie z. B. Montagegruppen, Qualitätszirkel oder Projektteams. Ihnen ist gemein, dass zwei oder mehr Personen beauftragt werden, über eine gewisse Zeit eine gemeinsame, aus mehreren Teilaufgaben bestehende Aufgabenstellung zusammen zu bearbeiten. Weiterhin haben sie gemeinsame Ziele, unterschiedliche Rollen, gemeinsame Spielregeln und nehmen sich als Gruppe wahr.

C. H. Antoni (✉)
Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Trier,
Universitätsring 15, 54296 Trier, Deutschland
E-Mail: antoni@uni-trier.de

Zur einfachen Systematisierung können sie danach differenziert werden, ob sie integrierter Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation sind und die Bearbeitung der Arbeitsaufträge eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Rahmen der täglichen Arbeit erfordert oder ob sie quasi parallel zur bestehenden Organisationsstruktur eingeführt werden und ihre Mitglieder für die Bearbeitung spezifischer Problemstellungen nur von Zeit zu Zeit zusammenarbeiten. Qualitätszirkel und Projektteams sind typische Formen temporärer Gruppenarbeit, die eine Organisation zur Bearbeitung von Problemen wählt, die in der regulären Arbeitsorganisation nicht adäquat bearbeitet werden können (vgl. auch Hacker in diesem Buch). Täglich wiederkehrende Produktions- oder Dienstleistungsaufgaben können jedoch auch eine mehr oder weniger kontinuierliche Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen erfordern. Diese können sich in Art und Umfang direkter und indirekter Aufgaben und delegierter Entscheidungskompetenzen unterscheiden (vgl. Antoni, 2014).

Die Frage, wie die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen am besten organisiert werden kann, beeinflusst jedoch nicht allein die Einführung, Gestaltung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit. So verweist die in manchen Unternehmen gängige Bezeichnung Arbeitspolitik für den zuständigen Fachbereich darauf, dass es nicht allein um arbeitswissenschaftliche Aspekte der Arbeitsorganisation geht, sondern hierbei auch politische Fragen zwischen den Betriebsparteien, aber auch zwischen anderen betrieblichen und überbetrieblichen Interessengruppen berührt sind.

Es gehört zu den klassischen Aufgaben der Arbeitswissenschaft, einen Beitrag zur wirtschaftlichen Zielerreichung des Unternehmens und menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu leisten. Die politischen Interessengruppen verhandeln und vereinbaren diese Zielbereiche im Einzelfall und beziehen dabei ihre eigenen finanziellen oder machtpolitischen Ziele ein, beispielsweise Fragen der Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung oder der Verteilung von Ressourcen und Kompetenzen. Beispielsweise kann die Strategie verfolgt werden, über komplexere Gruppenaufgaben zu höheren Arbeitswerten und damit zu höheren Entgelten zu kommen oder durch den Arbeitswechsel in Gruppen einen Belastungswechsel zu begründen, der den Wegfall von Erholungspausen (Stichwort „Steinkühlerpause“) rechtfertigt. Ferner könnte mit der Delegation indirekter Aufgaben an die Gruppen, wie der Arbeitseinteilung oder der Prozessoptimierung und Standardisierung, der Wegfall von formellen oder informellen Hierarchieebenen, wie Vorarbeitern oder Gruppenmeistern, verfolgt werden oder die Schwächung der Macht von Zentralbereichen, wie der Arbeitswirtschaft.

Je widersprüchlicher die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse sind, desto leichter lassen sich einzelne Studien im Sinne politischer Interessen instrumentalisieren. Die Entwicklung empirisch gesicherter Modelle, um zu erklären, welche Formen von Gruppenarbeit welche Auswirkungen haben, wie diese zustande kommen und unter welchen Bedingungen sie auftreten, ermöglicht somit nicht nur eine wirkungsvollere Gestaltung der Gruppenarbeit, sondern begrenzt auch die Möglichkeit, einzelne Untersuchungen politisch zu instrumentalisieren. Im Folgenden sollen hierzu einige Überlegungen und Befunde skizziert werden.

2 Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen wirkungsvoller Gruppenarbeit

Wesentliche Einflussfaktoren und damit Ansatzpunkte für die Gestaltung wirkungsvoller Gruppenarbeit, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, sind die Aufgaben, mit denen eine Gruppe betraut wird, die Art der Zusammensetzung der Teammitglieder, die Maßnahmen zu ihrer Schulung, ihre Ziele und Kennzahlen, das zugrunde gelegte Entgeltssystem, die Führung von Gruppen und die damit verbundenen Gruppenprozesse.

2.1 Gruppenaufgaben

An erster Stelle ist zu klären, welchen Auftrag bzw. welche Aufgaben eine Gruppe bearbeiten soll. Dies beeinflusst im Zusammenspiel mit den technischen Rahmenbedingungen auch, wie eine Gruppe zusammengesetzt sein sollte bzw. welche Auswirkungen eine gegebene Zusammensetzung hat.

Insbesondere die Frage, wie Gruppenarbeit in Montagebereichen gestaltet werden sollte, hat intensive Debatten ausgelöst (vgl. Antoni, 2014). Eine Reihe von Studien berichtet, dass Gruppen, die möglichst technisch und organisatorisch unabhängig sind und ganzheitliche Aufgaben bearbeiten, wachsende Arbeitsanforderungen besser bewältigen können, während hoher Zeit- und Leistungsdruck bei einer repetitiven, monotonen Arbeit mit geringen Handlungsspielräumen zu mehr Stress und zu Konflikten bei den Gruppenmitgliedern führen. Die systembedingt hohe Arbeitsbelastung findet sich auch bei „Nummi“, einem Joint-Venture-Werk von General Motors und Toyota. Allerdings seien dort trotzdem die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit mit der Beschäftigungssicherheit und die Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen von 1987 bis 1991 gestiegen. Als Erklärung werden die Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeiter bei der Gestaltung der Arbeitsmethoden im Rahmen des Kaizen-Prozesses genannt, die trotz Standardisierung und hohen Leistungsforderungen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Es ist anzunehmen, dass durch diese Partizipationsmöglichkeiten Mitarbeiter Kontrolle über ihren Arbeitsprozess erleben, ihre Motivation und Zufriedenheit gesteigert wird sowie Lernprozesse bei allen Beteiligten angestoßen werden.

Eine genauere Analyse dieser Frage liefert die Studie von Parker (2003). Sie untersuchte die Auswirkungen der Einführung von drei unterschiedlichen Lean-Production-Maßnahmen in einem Unternehmen:

Montageinseln mit 77 Beschäftigten, deren direkte (Montage) und indirekte Aufgaben (Qualitätsmanagement und -verbesserung) von Vorgesetzten gesteuert wurden; die Teammitglieder wurden bei der Wahl der Gruppensprecher, der Planung der Arbeitsabläufe und -standards im Einführungsprozess beteiligt.

- Fließbandmontage mit 31 Beschäftigten, die nur Montageaufgaben hatten und nicht an der Prozessgestaltung und -standardisierung beteiligt wurden, mit Ausnahme von drei Beschäftigten deren Wissen für die Austaktung des Fließbands benötigt wurde.

- Prozessformalisierung und -standardisierung in der übrigen Produktion mit 213 Beschäftigten durch das Industrial Engineering.
- Als Vergleichs- bzw. Kontrollgruppe dienten 29 Beschäftigte, die die Produktion technisch unterstützten, bei denen sich nichts änderte.

Nach der Einführung von Lean Production empfanden alle Beschäftigten mit Ausnahme der Kontrollgruppe weniger Autonomie, sahen weniger Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten bei der Arbeit einzubringen, und fühlten sich weniger dem Unternehmen verbunden. Die Beschäftigten am Fließband und in der übrigen Produktion berichteten darüber hinaus über weniger Mitsprachemöglichkeiten und waren depressiver. Die Beschäftigten am Fließband waren ferner weniger zuversichtlich, ihre Ideen erfolgreich in die Arbeit einbringen zu können. Die geringere Bindung an das Unternehmen, die geringe Zuversicht in die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und die höhere Depressivität der Beschäftigten können zumindest zum Teil durch die Einschränkung ihrer Autonomie und ihrer Möglichkeiten zur Mitsprache und zum Einbringen ihrer Fähigkeiten erklärt werden. Diese Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass sich die negativen Auswirkungen von Lean Production auf die Beschäftigten vermindern lassen, wenn sie Mitsprachemöglichkeiten bei der Arbeit wahrnehmen, etwa indem sie ihre Arbeitsprozesse und -standards selbst festlegen können. Neuere Untersuchungen zeigen, dass Beschäftigte selbst bei standardisierter Teamarbeit mehr Ideen für Prozessverbesserungen entwickeln, wenn ihnen Mitsprachemöglichkeiten bei der Festlegung ihrer Arbeitsprozesse und -standards gewährt werden (Lantz, Hansen & Antoni, 2015). Modelle der Gruppenarbeit, die alle indirekten Tätigkeiten und damit auch die Verbesserungs- und Standardisierungsprozesse bei einem Vorgesetzten Gruppenkoordinator ansiedeln, scheinen aufgrund dieser Befunde daher nicht geeignet, die negativen Auswirkungen von Lean Production auf die Beschäftigten zu vermindern und Prozessinnovationen zu fördern.

Prozessinnovationen können aber auch durch eine anspruchsvollere Gestaltung der Gruppenaufgaben gefördert werden. In einer Vergleichsstudie wurden Montagegruppen, denen indirekte Aufgaben übertragen waren und die anhand von Ziel- und Feedbacksystemen ihren Personaleinsatz selbst organisierten, mit Montagegruppen verglichen, die primär direkte Tätigkeiten ausführten und deren Personaleinsatz von Vorgesetzten gesteuert wurde. Es zeigt sich, dass die selbstorganisierten Gruppen nicht nur zufriedener mit ihren Aufgaben waren und sich stärker an das Unternehmen gebunden fühlten, sondern auch mehr Prozessinnovationen berichteten (vgl. Antoni, 2005).

2.2 Zusammensetzung der Gruppe

Die Anforderungen der Gruppenaufgabe bestimmen wesentlich, welche Kompetenzen im Sinne von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen die Gruppenmitglieder benötigen, um die Aufgabe bewältigen oder das Problem lösen zu können. Bei komplexen Aufgaben oder Problemlösungen sind die hierzu erforderlichen Kompetenzen in der Regel zwischen den

Teammitgliedern verteilt. Ihre unterschiedliche Spezialisierung begründet in diesen Fällen wesentlich ihre Zuordnung zu einer Gruppe. Die Zusammensetzung einer Gruppe betrifft aber auch die Frage, wie homogen oder heterogen eine Gruppe bezüglich Alter, Nationalität oder anderer demografischer Merkmale ist und wie sich diese Aspekte auswirken (vgl. Lehmann-Willenbrock & Kauffeld in diesem Buch).

Bezüglich der Auswirkungen der Diversität eines Teams finden sich bislang sehr uneinheitliche Ergebnisse. Dies könnte daran liegen, dass Diversitätsmerkmale, wie z. B. Alter oder Nationalität der Teammitglieder, als Merkmale der Abgrenzung, der Ungleichheit oder der Vielfalt wahrgenommen werden und je nach Interpretation auch ganz unterschiedliche Wirkungen entfalten können (vgl. Harrison & Klein, 2007).

Abgrenzungsmerkmale spiegeln Gegensätze und Meinungsunterschiede wider, wie z. B. ein Mehr oder Weniger an Gruppenbindung, Wertorientierung oder Zufriedenheit. So könnten Teammitglieder mit bestimmten Altersgruppen bestimmte Merkmale verbinden. Typische, pauschalisierte Zuordnungen wären beispielsweise, dass ältere Mitarbeiter konservativer und weniger aufgeschlossen gegenüber Neuerungen sind als jüngere. Theoretische Ansätze, die Diversität im Sinne von Abgrenzung verwenden, basieren auf der Annahme, dass Ähnlichkeit anzieht und somit größere Ähnlichkeit mit weniger Konflikten und besserer Leistung verbunden ist bzw. umgekehrt Unterschiede zu mehr Konflikten und geringerer Leistung führen.

Ungleichheit bezieht sich darauf, wie unterschiedlich Ressourcen und Güter innerhalb einer Gruppe verteilt sind. Beispielsweise könnten ältere Mitarbeiter in den höheren Entgeltgruppen und Leistungspunktklassen eingestuft sein, so dass jüngere Mitarbeiter aus Kostengründen nur in die niedrigeren Entgeltgruppen und Leistungspunktklassen eingeordnet werden. Entsprechende theoretische Ansätze basieren auf relativer Entbehrung und sagen vorher, dass eine ungleiche Verteilung der Ressourcen und Güter innerhalb einer Gruppe beispielsweise zu Wettbewerb und abweichendem Verhalten gegenüber einzelnen Teammitgliedern, aber auch zu Rückzugsverhalten und Konformität führen kann.

Vielfalt bezieht sich darauf, wie unterschiedlich die Gruppenmitglieder in ihrer Art und Weise wahrgenommen werden. Beispielsweise könnte mit älteren Mitarbeitern verbunden werden, dass sie über Erfahrungen über betriebliche Abläufe verfügen, die die fachlichen Kompetenzen jüngerer Mitarbeiter ergänzen. Theoretische Ansätze, die Diversität im Sinne von Vielfalt verwenden, basieren auf der Annahme, dass Teams mehr und besser Informationen verarbeiten und in bessere Entscheidungen bzw. Ergebnisse, etwa in mehr Kreativität oder Innovation, umsetzen können, wenn ihre vielfältigen Kompetenzen zu den Anforderungen der Arbeitsaufgaben bzw. der Umwelt passen.

Positive Effekte der Diversität von Gruppen sind somit dann zu erwarten, wenn bestehende Unterschiede in der Gruppe als wertvoll für die Gruppe angesehen und in die Arbeit eingebracht werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Arbeitsaufgaben die Verarbeitung von Informationen und kreative und innovative Lösungen erfordern und wenn die Gruppenmitglieder für diese Aufgaben motiviert sind und die erforderlichen Fähigkeiten auch tatsächlich besitzen. Negative Effekte der Gruppendiversität entstehen, wenn die Identität der eigenen (Sub-)Gruppe als gefährdet angesehen wird und dadurch

Vorurteile hervorgerufen werden, da diese die Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen behindern (vgl. Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004).

Für das Diversity Management lässt sich daraus ableiten, dass Arbeitsaufgaben für ein Team so gestaltet sein sollten, dass bestehende Unterschiede der Teammitglieder konstruktiv für die Aufgabenbearbeitung genutzt werden können. Durch ganzheitliche Aufgaben und herausfordernde Ziele kann die hierfür erforderliche Aufgabenmotivation der Teammitglieder gefördert werden. Die für die erfolgreiche Aufgabenbearbeitung benötigten Fähigkeiten können durch gezielte Personalauswahl und Training beeinflusst werden. Ferner gilt es, etwa durch Information und Schulung die Einstellung der Teammitglieder so zu beeinflussen, dass wahrgenommene Unterschiede innerhalb der Gruppe als wertvoll für die Aufgabenbearbeitung angesehen und genutzt werden (Van Dick, Van Knippenberg, Hägele, Guillaume & Brodbeck, 2008). Als wirkungsvoll hat sich z. B. erwiesen, Teammitglieder zu motivieren, auch einmal die Perspektive ihrer Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen (Hoever, Van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012).

2.3 Schulung, Ziele, Kennzahlen und Entgelt

Der Erfolg von Gruppenarbeit kann durch passende Schulungs- und Trainingsprogramme sowie teambezogene Ziel- und Kennzahlensysteme und gruppengerechte Entgeltgestaltung gefördert werden (vgl. Antoni, 2014).

Je nachdem, welche Kompetenzen in einer bestimmten Situation gefordert sind, ergeben sich andere Anforderungen an Schulungsmaßnahmen für Teams. So müssen beispielsweise Teams, die sehr eng zusammenarbeiten müssen, gut aufeinander eingespielt sein und sich schnell und flexibel koordinieren können. In diesen Fällen kann die Teamleistung deutlich verbessert werden, wenn die Teammitglieder in den Aufgaben und Rollen ihrer Kollegen im Team theoretisch und praktisch durch einen Arbeitsplatzwechsel geschult werden. Die Teammitglieder können sich dann aufgrund der wechselseitigen Kenntnis der Aufgaben und Rollen implizit, d. h. ohne explizite Kommunikation, koordinieren und sind dadurch effektiver.

Ein weiteres typisches Beispiel für teambezogene Schulungen sind Teamentwicklungsmaßnahmen. Im Unterschied zu fachlichen Kompetenztrainings, die die Teammitglieder auch einzeln besuchen können, nehmen an Teamentwicklungsmaßnahmen idealerweise alle Teammitglieder teil, etwa wenn ein Team neu gegründet wird, Veränderungen anstehen oder Probleme auftauchen. Bei diesen Maßnahmen geht es dann beispielsweise darum, die Rollen und Ziele in dem jeweiligen Team zu klären und die Zusammenarbeit, und die Art der Problemlösung im Team zu verbessern. Fragt man, welche Art von Training am wirkungsvollsten ist, so scheinen Maßnahmen zur Rollenklärung und Zielvereinbarung noch wirkungsvoller als zur Verbesserung der Problemlösungsprozesse und Beziehung zwischen den Teammitgliedern. Als Erfolgsindikatoren wurden Einstellungen der Teammitglieder, wie deren Vertrauen in das Team, Prozesskriterien, wie die wahrgenommene Kommunikation im Team, und die Teamleistung untersucht. Die Teamleistung veränderte

sich im Durchschnitt weniger stark als die übrigen Kriterien, was angesichts der Vielzahl der Einflussfaktoren auf die Teamleistung allerdings auch nicht verwundert. Ferner profitieren vor allem große Teams mit mehr als zehn Mitgliedern von Teamentwicklungsmaßnahmen. Kleineren Gruppen fällt es anscheinend leichter sich zu koordinieren (Klein, et al. 2009).

Neben den erforderlichen Kompetenzen bilden passende Ziel- und Informationssysteme die Grundlage für die wirkungsvolle Selbststeuerung und arbeitsimmanente Lernprozesse der Gruppe. Gruppen können – ähnlich wie Einzelpersonen – höhere Leistungen erzielen, wenn ihnen schwierige spezifische Ziele gesetzt werden und sie hierzu ein differenziertes möglichst aufgabenimmanentes Leistungsfeedback erhalten. Ohne verständliche und zeitnahe Information über relevante Planungsgrößen und Leistungskennzahlen können sich Gruppen weder selbst regulieren, noch können sie im Rahmen von Zielsetzungssystemen wirkungsvoll geführt werden. Das Setzen oder Vereinbaren von Zielen und die Entwicklung, Messung und Rückmeldung entsprechender Kennzahlen stehen daher im Mittelpunkt unterschiedlicher Managementansätze – wie dem in Unternehmen weit verbreiteten Konzept der Balanced Scorecard – sowie von Zielvereinbarungsansätzen und dem partizipativen Produktivitätsmanagement.

Das partizipative Produktivitätsmanagement, dessen positive Auswirkungen auf die Produktivität inzwischen zahlreiche Studien belegen, hebt sich von anderen Ansätzen dadurch ab, dass nicht nur die Ziele zwischen der Gruppe und dem Vorgesetzten vereinbart werden, sondern bereits die Entwicklung der Kennzahlen partizipativ erfolgt. Ferner wird für jede Kennzahl eine Bewertungs- bzw. Nutzenfunktion festgelegt, die verdeutlicht, welchen Beitrag eine bestimmte Ausprägung einer Kennzahl für ihre Produktivität leistet (Pritchard, Harrell, DiazGranados & Guzman, 2008).

Da Beschäftigte neben Teamzielen auch dazu komplementäre oder kompetitive individuelle Ziele verfolgen können, stellt sich die Frage, wie sich individuelles und gruppenbezogenes Feedback allein oder in Kombination auf die Setzung, Verfolgung und Erreichung individueller und Gruppenziele auswirkt. Der für die Praxis sehr relevante Fall, dass individuelle und Teamziele zwar inhaltlich miteinander kompatibel sind, aber um die Ressourcen für ihre Bearbeitung konkurrieren, wurde in einer Studie untersucht. Es zeigte sich, dass Teammitglieder, die nur individuelles Leistungsfeedback erhalten, sich unrealistisch hohe Teamziele setzen, da ihnen die Rückkopplung zur angemessenen Festlegung der Ziele fehlt. Sie konzentrierten ihre Anstrengungen auf die Erreichung ihrer individuellen Ziele und zeigen die höchste individuelle Leistung. Umgekehrt richten Teammitglieder, die nur Teamfeedback erhalten, ihre Anstrengungen auf die Erreichung ihrer Teamziele und zeigen die höchste Teamleistung. Teamziele und Teamleistung weisen in diesem Fall die größte Passung auf. Erhalten Teammitglieder individuelles und Teamfeedback, scheinen sie diese für ihre Handlungsregulation nicht optimal nutzen zu können. Warum dies der Fall ist, ist jedoch noch unklar (vgl. DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner & Wiechmann, 2004).

Gruppenarbeit kann durch ein gut gestaltetes Belohnungssystem unterstützt oder durch ein schlecht gestaltetes System behindert werden. Das materielle und immaterielle Be-

lohnungssystem eines Unternehmens muss passend zu den Anforderungen gestaltet werden, die sich aus der Arbeitsorganisation, aber auch aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ergeben. Da bei Gruppenarbeit eine wechselseitige Abhängigkeit der Gruppenmitglieder bei der Aufgabenausführung und der Zielerreichung besteht, gilt es auch, die Gruppenleistung zu belohnen, um auf diese Weise die Kooperation in der Gruppe zu stärken; am besten, indem die Gruppenmitglieder einen engen Zusammenhang zwischen ihrer Gruppenleistung und der Belohnung wahrnehmen. Viele Unternehmen verbinden aus diesem Grund ihre Zielvereinbarungssysteme mit einer Prämie für den Zielerreichungsgrad. Bisweilen werden zusätzlich das individuelle Verhalten und die individuelle Leistung der Teammitglieder bewertet und als zusätzliche Entgeltkomponente bezahlt oder zur individuellen Differenzierung der Teamprämie herangezogen, um den Beitrag des Mitglieds zum Teamerfolg oder Leistungen außerhalb des Teams zu belohnen. Eine zu starke Belohnung individuellen Leistungsverhaltens kann jedoch die erforderlichen Kooperationsprozesse hemmen und zu Konflikten in der Gruppe führen. Insbesondere bei Gruppen, deren Mitglieder ein unterschiedliches Kompetenzniveau und Leistungsverhalten aufweisen, können soziale Vergleichsprozesse allerdings auch zu Konflikten führen, wenn zwischen den Kompetenzen und dem Verhalten der Gruppenmitglieder nicht differenziert wird. Eine fehlende Differenzierung kann hier als unfair erlebt werden und auf diese Weise zu Konflikten führen. Es geht daher nicht um die Frage, ob individuelle oder gruppenbezogene Belohnung förderlich ist, sondern wie diese beiden Komponenten am wirkungsvollsten miteinander verbunden werden können (vgl. auch Ross in diesem Buch).

2.4 Führung von Gruppen

Zielvereinbarungen und Feedback können ein wirkungsvolles Führungs- und Motivationsinstrument sein. Dies verlangt jedoch von einem Vorgesetzten, dass er in der Lage und willens ist, mit seinen Gruppen auch tatsächlich Ziele zu vereinbaren, mit ihnen den Grad der Zielerreichung zu besprechen und sie bei Bedarf zu unterstützen. Das gilt umso mehr, wenn die Zielerreichung entgeltwirksam ist.

Wie wichtig es ist, dass sich Mitarbeiter auch bei selbstorganisierter Teamarbeit von ihrem Vorgesetzten unterstützt fühlen, zeigt sich in einer Untersuchung von Griffin, Patterson und West (2001): Die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten beeinflusste die Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder stärker als der von der Gruppe wahrgenommene Handlungsspielraum. Dies führte zu gegenläufigen Effekten: Je mehr sich der Handlungsspielraum von Gruppen vergrößerte und in gleichem Maße die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten abnahm, desto geringer war die Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder. Daraus folgt, dass Führungskräfte insbesondere bei der Erweiterung der Teamaufgaben und der Übertragung von Entscheidungskompetenzen darauf achten sollten, dass Gruppenmitglieder sich nicht überfordert und alleingelassen fühlen oder den Eindruck gewinnen, dass Probleme auf sie abgeschoben werden. Dies

gilt umso mehr, als nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Leistung des Teams dadurch beeinflusst werden kann. So fanden Hyatt und Ruddy (1997) bei der Analyse von Servicegruppen positive Zusammenhänge zwischen der Unterstützung durch Vorgesetzte und der Teamleistung und zwar nicht nur gemessen am Vorgesetztenurteil, sondern auch an objektiven Leistungskriterien.

Je nachdem, welche Anforderungen an Teams gestellt werden, ist auch unterschiedliches Führungsverhalten gefordert. Werden von Teams kreative Problemlösungen und Innovationen erwartet, wie etwa von Forschungsteams, können Vorgesetzte insbesondere durch inspirierende Ideen und intellektuelle Stimulierung die Teamleistung verbessern, was auch als transformationale Führung bezeichnet wird. Steht dagegen die Verbesserung bestehender Produkte oder Abläufe im Vordergrund, kommt es stärker darauf an, dass der Vorgesetzte auf die Einhaltung der Ziele und Standards achtet, was auch als aufgabenorientierte Führung bezeichnet wird (vgl. Keller, 2006). Die Frage, wie ein Vorgesetzter ein Team am besten führen soll, kann somit nicht generell beantwortet werden, sondern hängt insbesondere von den Anforderungen ab, die an ein Team gestellt werden. Weitere Einflussfaktoren sind beispielsweise die Fähigkeit der Teammitglieder oder inwieweit die Arbeitsaufgaben intrinsisch motivieren.

Mit seinem Führungsverhalten beeinflusst der Vorgesetzte die Einstellungen und das Verhalten der Teammitglieder in und zu der Gruppe, beispielsweise ihre Überzeugung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Teams, ihre Bindung an die Aufgaben, ihren Stolz, Mitglied zu sein, und ihren Zusammenhalt untereinander. Diese Einstellungen und die Interaktionsprozesse im Team beeinflussen wiederum die Ergebnisse der Gruppen.

2.5 Gruppenprozesse

Gruppenarbeit kann auch negative Auswirkungen haben. Darauf machen nicht nur Witze wie „TEAM=Toll: Ein Anderer Macht's“, sondern vor allem sozialpsychologische Forschungsergebnisse aufmerksam. Trittbrettfahrer-Effekte (ein Teammitglied tut weniger, weil es glaubt, dass die Leistung der anderen zur Erreichung des Gruppenziels genügt) und andere Prozessverluste treten verstärkt bei wachsender Gruppengröße, schlecht definierten bzw. bewertbaren oder als unwichtig angesehenen Aufgaben auf. Gruppenarbeit kann auch zu Prozessgewinnen führen, wenn stärkere die Leistung schwächerer Teammitglieder kompensieren wollen, weil ihnen der Teamerfolg sehr wichtig ist, oder wenn schwächere Teammitglieder ihre Arbeitsleistung als unverzichtbar für den Gruppenerfolg ansehen und sich deshalb besonders anstrengen (vgl. Hertel, Kerr & Messé, 2000).

Inwieweit Teammitglieder gemeinsame Ziele verfolgen versuchen, hohe Leistungsstandards zu erreichen, sich bei der Arbeit und der Umsetzung von Prozessverbesserungen unterstützen und dabei miteinander offen kommunizieren, prägt das Klima in einer Gruppe. Eine Vielzahl von Untersuchungen belegt die Bedeutung des Teamklimas für die Effektivität und die Innovationsfähigkeit von Teams (vgl. West & Anderson, 1996). Ein für Innovation förderliches Teamklima kann wiederum durch komplexe Aufgaben und

Entscheidungsspielräume bzw. durch hohe Innovationsanforderungen und kleine Gruppengrößen gefördert werden (vgl. Antoni, 2005; Curral, Forrester, Dawson & West, 2001).

Zusammenhänge finden sich, wie oben angesprochen, auch zwischen der Gruppenkohäsion und der Gruppenleistung, insbesondere wenn Verhaltens- und nicht Ergebniskriterien gemessen werden und je stärker die Gruppenaufgaben eine wechselseitige Zusammenarbeit erfordern (vgl. Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Ähnliches gilt für die kollektive Überzeugung der Teammitglieder, ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können (vgl. Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002).

Die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und dadurch auch die Gruppenleistung können auch durch ein gemeinsames Verständnis der Arbeitsaufgaben, -prozesse und -rollen im Team verbessert werden (vgl. Oertel & Antoni, 2013; Oertel & Antoni, 2014). Dies kann durch gemeinsame Planung im Team, aber auch durch Teamcoaching, Schulungsmaßnahmen und ein teamförderliches Arbeitsumfeld erreicht werden (vgl. u. a. Feuring & Ross in diesem Buch).

3 Fazit

Um Gruppenarbeit wirkungsvoll zu gestalten, muss eine Vielzahl von Aspekten beachtet werden. Dies beginnt mit der Festlegung möglichst ganzheitlicher Gruppenaufgaben oder, falls nicht möglich, zumindest mit der Beteiligung der Gruppenmitglieder an der Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse und -standards. Die Anforderungen der Arbeitsaufgaben müssen bei der Zusammenstellung der Teammitglieder beachtet bzw. umgekehrt müssen bei gegebener Teamzusammensetzung die Aufgaben den Kompetenzen entsprechend gestaltet und weiterentwickelt werden. Damit Teammitglieder auch voneinander lernen können, müssen die bestehenden Unterschiede als Chancen und Ressourcen wahrgenommen werden. Dies verweist auf die Bedeutung von Schulungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen und arbeitsimmanente Lern- und Selbstorganisationsprozesse, die durch teambezogene Ziele und entsprechende Kennzahlen ermöglicht und durch Zielerreichungsprämien belohnt werden können. Gruppenziele und entsprechende Kennzahlensysteme ermöglichen es, Gruppen durch Zielvereinbarungen zu führen. Dieser ziel- und aufgabenorientierte Führungsstil ist insbesondere für Gruppen angemessen, die wiederkehrende Aufgaben und Prozessverbesserungen erarbeiten, um die Gruppenprozesse auf die Zielerreichung zu fokussieren. Je stärker kreative Problemlösungen von Gruppen erwartet werden, umso stärker sind Vorgesetzte gefordert, die Teams zu inspirieren und intellektuell zu stimulieren, um neue Aspekte in den Arbeitsprozess der Gruppe einzubringen und ein innovationsförderliches Klima zu schaffen. Die Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit erfolgt dabei in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessengruppen. Gelingt es nicht, die Akzeptanz und Unterstützung für Gruppenarbeit in verschiedenen Interessengruppen und einer breiteren Zahl von Meinungsbildern zu verankern, sondern konzentrieren sie sich auf einzelne Machtpromotoren, kann es bei personellen Wechslen zu erheblichen Rückschlägen oder gar zur völligen Abkehr von der Gruppenarbeit kom-

men. Die Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit ist somit als langfristiger Organisationsentwicklungsprozess zu begreifen, der die Unternehmenskultur tiefgreifend verändert.

Literatur

- Antoni, C. H. (2005). Effects of team task structure on team climate for innovation and team outcomes. *Enterprise and Work Innovation Studies: Journal of IET Research Centre*, 1, 9–17.
- Antoni, C. H. (2014). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 263–314). Bern: Huber.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 821–835.
- Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task size and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187–204.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. A. (2004). Multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1035–1056.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537–550.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819–832.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199–1228.
- Hertel, G., Kerr, N. L., & Messé, L. A. (2000). Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Köhler effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 580–601.
- Hoeber, I. J., Van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: One more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553–585.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development teams. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202–210.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does teambuilding work? *Small Group Research*, 40, 181–222.
- Lantz, A., Hansen, N., & Antoni, C. H. (2015). Participative work design in lean production: a strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 19–33.
- Oertel, R., & Antoni, C. H. (2013). Wann und wie lernen Teams? Ein integriertes Modell des Teamlernens mit Berücksichtigung zeitlich-situativer Einflussfaktoren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57(3), 132–144.
- Oertel, R., & Antoni, C. H. (2014). Reflective team learning: Linking interfering events and team adaptation. *Team Performance Management*, 20(7/8), 328–342.

- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology, 88*, 620–634.
- Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., & Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 93*, 540–567.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations, 61*(10), 1463–1492.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1008–1022.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top-management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*, 680–693.

Prof. Dr. Conny Herbert Antoni: Jahrgang 1956, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Trier. Schwerpunkte: Arbeitsmotivation und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, Interpersonale Prozesse (Arbeitsgruppen, Führung, Kommunikation), Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

Erfolgreiche Gruppenarbeit

Konzepte, Instrumente, Erfahrungen

Jöns, I. (Hrsg.)

2016, IX, 270 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4761-1