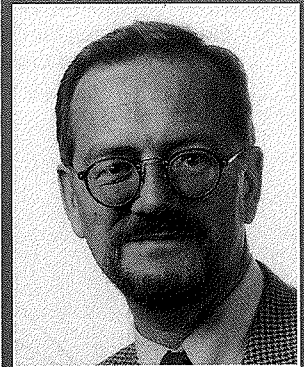


# Psychologische Gesetzmäßigkeiten der Gruppenarbeit

## Über die Grundbedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit



**Prof. Dr. Wolfgang Grunwald, Universität Lüneburg, ist der Autor dieses Beitrags.**

Es fällt auf, daß mit zunehmender Globalisierung der Güter-, Dienstleistungs- und Finanzmärkte sowie dem einhergehenden Zeit- und Leistungsdruck die biologisch-psychologischen Grenzen des Menschen in vielen Unternehmen aus dem Blickfeld geraten. Nicht von ungefähr ist seit einigen Jahren das Wort „Streß“ einer der am häufigsten verwendeten Begriffe der Alltagssprache. Andererseits ist – gewissermaßen als Versuch eines Korrektivs – in der schönen Literatur von der „Langsamkeit“ (St. Nadolny, M. Kundera) die Rede.

### Das Problem

Im folgenden wird aus psychologischer Sicht begründet, warum es im Interesse langfristiger Sicherung der Produktivität und Humanität unerlässlich ist, die Eigengesetzlichkeiten des Menschen stärker zu berücksichtigen. Wie der Alltag lehrt, ist menschliches Wahrnehmen, Denken, Erinnern, Lernen, Problemlösen und Konfliktregeln durch eine relativ konstante „Eigenzeit“ be-

stimmt. Das subjektive Zeitmaß, die individuelle Zeitempfindung in der sozialen Lebenswelt, ist anthropologisch vorgegeben – allem technischen Fortschritt zum Trotz. Die menschliche „Eigenzeit“ braucht wesentlich längere Rhythmen und andere Zeitstrukturen als etwa die „objektive“ Zeit in der Wirtschaft. So erklärt sich, daß Vertrauen nicht einfach angeordnet werden kann, sondern Zeit braucht, um zu wachsen. Die von Technik und Ökonomie diktierte Zeitvorstellung ist zweifellos ein wesentlicher Grund, warum der Entwicklungsprozeß sozialer Arbeitsbeziehungen zeitlich unterschätzt wird, was erhebliche psychische und materielle Kosten verursacht.<sup>1</sup>

Auch wenn viele Zeitschriften und Bücher voll sind mit Berichten über erfolgreiche Gruppenarbeit: Wer die betriebliche Praxis kennt, weiß, daß in mindestens 50% aller Gruppen mehr schlecht als recht „zusammengearbeitet“ wird. Mitverantwortlich hierfür ist die Ignoranz oder Unkenntnis vieler Entscheidungsträger im Hinblick auf sozial-psychologische Gesetzmäßigkeiten des Gruppengeschehens. Gemeint sind vor allem jene „Macher“, die in technokratischer Hau-Ruck-Manier über die Köpfe der Betroffenen hinweg vollendete Tatsachen schaffen – und sich dann über den Widerstand der Betroffenen wundern.

Deshalb werden im folgenden bedeutsame anthropologische und sozialpsychologische Gesetzmäßigkeiten der Gruppenarbeit diskutiert, um Möglichkeiten und Grenzen des sozial Machbaren in Organisationen aufzuzeigen.

### Merkmale von Gruppen

Gruppenarbeit existiert seit Menschengedenken. Grandiose Beispiele menschlicher Kooperation sind die Cheops-Pyramiden oder die 6250 km lange Chi-

- 
- **Das Problem**
  - **Merkmale und Funktionen von Gruppen**
  - **Aktivitäts-Verteilung in Gruppen**
  - **Die „Magische Sieben“**
  - **Optimale Gruppengröße und Aufbauorganisation**
  - **Der Zusammenhang zwischen Kreativität, Fehlerrate und Organisationsaufwand**
  - **Entwicklungsprozesse in Gruppen**
  - **Grundbedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit**
  - **Aufgabenarten und Gruppenleistung**
  - **Die Beziehung zwischen Kooperation, Konkurrenz und Konflikt**
  - **Fazit**
-

## Summary

Those who are familiar with everyday practice in companies will know that in at least 50% of all groups cooperation is ineffective. A major factor in this is the ignorance of many decision-makers of the socio-psychological laws governing group interaction. As a general rule it can be said that the larger the group, the greater the imbalance in the distribution of interaction among its members. From a psychological point of view, the ideal group comprises five to seven members. For the leadership/chairmanship of groups, knowledge of a group's development phases is indispensable, i.e. process orientation is just as important as result/goal orientation.

nesische Mauer. Zusammenarbeit in Gruppen findet statt, wenn zwei oder mehr Menschen arbeitsteilig ein gemeinsames Ziel anstreben. Die geschichtlich älteste kooperative Einheit ist die Dyade (2 Personen) sowie die Familie (2–12 Personen). Nach wie vor sind wir als sog. Kleingruppen-Wesen evolutionsbedingt auch nur mit einer Kleingruppen-Ethik ausgestattet. Denn Vertrauensbeziehungen sind seit altersher nach physischer/psychischer/sozialer Nähe abgestuft – ungeachtet aller Bekenntnisse und Zwänge zum globalen Denken und Handeln.<sup>2</sup> Wegen der Verwurzelung des Menschen im sozial Überschaubaren sei hier die Zusammenarbeit in Kleingruppen (2–15 Personen) diskutiert.

Die Fragen lauten: Was kennzeichnet eine Gruppe? Wie groß darf eine Gruppe mit hoher Arbeitsleistung und -zufriedenheit sein? Welche Aufgabenarten eignen sich für Gruppenarbeit?

Eine funktionierende Kleingruppe ist mehr als eine Ansammlung von Individuen („das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“): Sie ist ein relativ geschlossener, sozialer und dynamischer Organismus mit Eigengesetzlichkeiten. Eine Gruppe ist – im Gegensatz zu Ansammlung, Menge, Masse, Kategorie – durch folgende Grundmerkmale gekennzeichnet:<sup>3</sup>

- Zwei oder mehr Personen
- Aufgabenteilung und Arbeitsteilung

- Gemeinsames Ziel
- Intensive Wechselbeziehungen (face-to face und/oder via Multi-Media)
- Positionen und Rollen (Führung, Rangordnung)
- Gemeinsame Normen und Werte („Spielregeln“)
- Gruppenbewußtsein (Wir-Gefühl)
- Relative Dauer/Kontinuität

Die Kenntnis der Ausprägung dieser Merkmale hilft, Entstehung, Stabilität oder Verfall von Gruppen zu diagnostizieren.

## Funktionen von Gruppen

Gruppen erfüllen für ihre Mitglieder unterschiedlichste Funktionen:<sup>4</sup>

- Soziale Orientierung/sozialer Vergleich/soziale Identität
- Angstreduzierung
- Selbsteinschätzung/Selbstwertgefühl
- Geselligkeit/Zugehörigkeit/Stolz
- Soziale Sicherheit
- Ökonomischer Nutzen
- Vermittlung von Normen und Werten
- Motivierung
- Bessere Problemlösung/Zielerreichung
- Selbstverwirklichung/Persönlichkeitsentwicklung
- Geregelter Wettstreit als persönliche Herausforderung
- Konformität, etc.

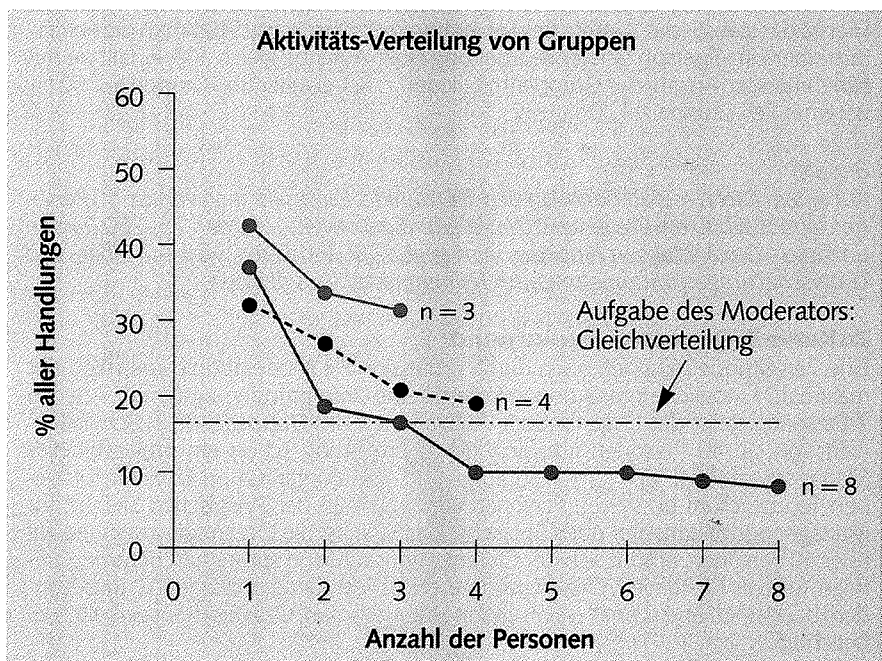
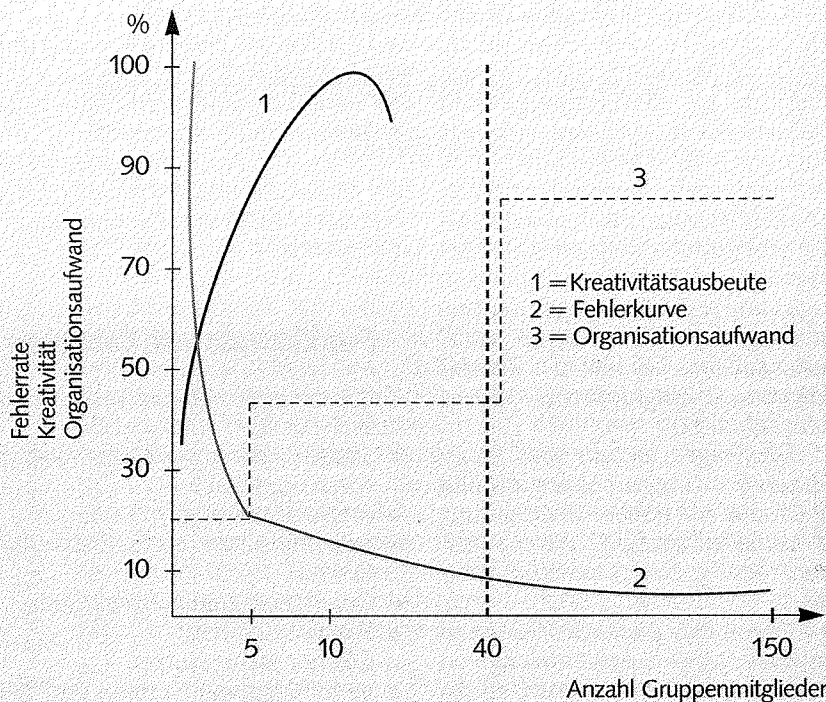


Abb. 1

### Gruppenvorteil hinsichtlich Fehlerrate, Organisationsaufwand, Ideen (Clemm 1985)



#### Zu Kurve 1: Kreativitätsausbeute

Eine Person erbringt 30 %, zwei Personen 55 %, drei Personen 75 % und 100 % bei der Sieben-Personen-Gruppe. Bei größeren Gruppen flacht die Kurve stark ab, weil jedes zusätzliche Gruppenmitglied die Komplexität und damit den Koordinationsaufwand erhöht, die Reibungsverluste zunehmen, eine Reduktion der Anstrengung aller einhergeht (Gesetz vom abnehmenden Ertragszuwachs). Merke „Zu viele Köche verderben den Brei“.

#### Zu Kurve 2: Fehlerrate

Hier ist das statistische „Gesetz des Fehlerausgleichs“ wirksam. Setzt man die Fehlerquote einer Einzelperson bei der Bearbeitung einer Aufgabe gleich 100 %, fällt sie mit zunehmender Anzahl der Gruppenmitglieder: z. B. bei einer 3er-Gruppe auf 50 %, bei einer 7er-Gruppe auf 20 %, usw.

#### Beispiel:

Auf einem DIN A 4-Blatt befinden sich 100 Punkte. Diese läßt man von ca. 10 Personen lautlos schätzen. Die geschätzten Werte (Spannweite) werden 75–250 Punkte umfassen. Der Mittelwert hingegen wird gegen 100 tendieren, weil sich Über- und Unterschätzungen mit zunehmender Teilnehmerzahl ausgleichen.

#### Zu Kurve 3: Organisations-Aufwand

Eine 7er-Gruppe mag sich noch durch professionelle Moderation steuern: es gibt maximal 21 mögliche Interaktionen (sofern keine Untergruppen existieren). Aber ab 7 Personen steigt der Organisations-Aufwand auf das Doppelte. Beim Schwellenwert von ca. 40 Personen erfordert die Koordination schon ein professionelles Management sowie eine formale Aufbau- und Ablauforganisation. Etwa fünf bis sieben Teams à fünf bis sieben Personen wären gemäß der „Magischen Sieben“ für Manager und Mitarbeiter noch überschaubar. Wächst die Organisationseinheit auf über 40 Personen, erhöht sich der Organisationsaufwand sprunghaft (Räume, Gremien, formale Richtlinien, Organigramme, etc.). Diese Gesetzmäßigkeit ist insbesondere bei kleinen und schnell wachsenden Unternehmen/Organisationseinheiten zu beachten.

Generell gilt: Für Beitritt und Verbleib in Gruppen ist letztlich die subjektiv wahrgenommene, positive Kosten/Nutzen-Bilanz des Individuums entscheidend! Ist sie auf längere Sicht negativ, sinken Arbeitsleistung und -zufriedenheit. Die Gruppenmitglieder reagieren mit Austritt, Gleichgültigkeit („innerer Kündigung“), Konkurrenz, Konflikt oder Kampf – je nach Arbeits- und Lebenssituation. Dies abzuschwächen bzw. zu vermeiden ist Aufgabe aller Gruppenmitglieder, insbesondere des Leiters bzw. Moderators. Hierzu ist freilich die Kenntnis der weiter unten thematisierten Gesetzmäßigkeiten unerlässlich.

### Aktivitäts-Verteilung in Gruppen

In allen arbeitsteilig organisierten Gruppen findet man formale oder informale Rollenaufteilungen, aufgrund derer bestimmte Mitglieder einen höheren Status einnehmen, einflußreicher und aktiver sind als die übrigen Mitglieder. Hierarchiefreie Gruppen gehören ins Reich der Utopie; allenfalls findet man sie im Anfangs-Stadium der Gruppenbildung (sog. „Forming“-Phase; vgl. Pkt. 9). Generell gilt: Je größer die Gruppe, desto ungleichgewichtiger die Interaktionsverteilung der Mitglieder; d. h. wenige Personen dominieren und umgekehrt (vgl. Abb. 1).<sup>5</sup>

### Die „Magische Nummer Sieben“: eine anthropologische Konstante

Die „Magische Nummer Sieben“ ist kulturgeschichtlich bedeutsam. Man findet sie in vierlei Gestalt: Die sieben Weltwunder; die sieben Todsünden; die sieben mageren und fetten Jahre, die sieben Lebensabschnitte des Menschen; die sieben Kreise der Hölle; die sieben Primärfarben; die sieben Tage einer Woche; die „böse“ Sieben, usw.

Experimente zur Informationsverarbeitung des Menschen haben wiederholt gezeigt, daß das Kurzzeit-Gedächtnis nur ca. sieben plus/minus zwei kognitive Einheiten gleichzeitig aufzunehmen, zu speichern und zu erinnern vermag (z. B. Anzahl von Tonhöhen, Farbabstufungen, sprachlichen Lauten, Bewertungsskalen, Diskussions-Inhalte, etc.). Diese anthropologische Konstante hat G. A. Miller „magische Nummer Sieben, plus oder minus zwei“ genannt.<sup>6</sup>

Abb. 2



Etwa sechs Sekunden sind nötig, um kognitive Einheiten in das Langzeit-Gedächtnis zu transferieren. Es ist hierarchisch organisiert; auch hier nur maximal sechs bis sieben Ebenen – einerlei, wie komplex die kognitiven Operationen sind.

Schon im Alten Testament (Exodus 18, 13-27) findet sich das Hierarchie-Prinzip in Führungsbeziehungen. So wurde Moses von seinem Schwiegervater geraten, Vorgesetzte über je 10, je 50, je 100 und je 1000 Personen zu benennen, um wirksamer führen zu können.

Ethnobiologische Studien bei Naturvölkern konnten die Gesetzmäßigkeiten der „Magischen Sieben“ bei Gruppenbildung und sozialer Integration bestätigen. So fanden sich immer

wiederkehrende „kognitive Schwellenwerte“: Familien (5–8 Personen); Dorf/Stamm (25–50); regionale Netzwerke (500–600); größere öffentliche Räume (2000–3000). Es wird vermutet, daß darüber hinausgehende Zahlen die kognitiven, emotionalen und sozialen Fähigkeiten der Menschen überfordern.<sup>7</sup> Überträgt man das Gesetz der „Magischen Sieben“ auf die Fragen nach der optimalen Gruppengröße und der schlanken Aufbau-Organisation, läßt sich folgendes empfehlen.<sup>8</sup>

### Die optimale Gruppengröße

Etwa 90 % aller Gruppen, denen Menschen angehören, umfassen nur fünf und weniger Personen. In Diskussions-Grup-

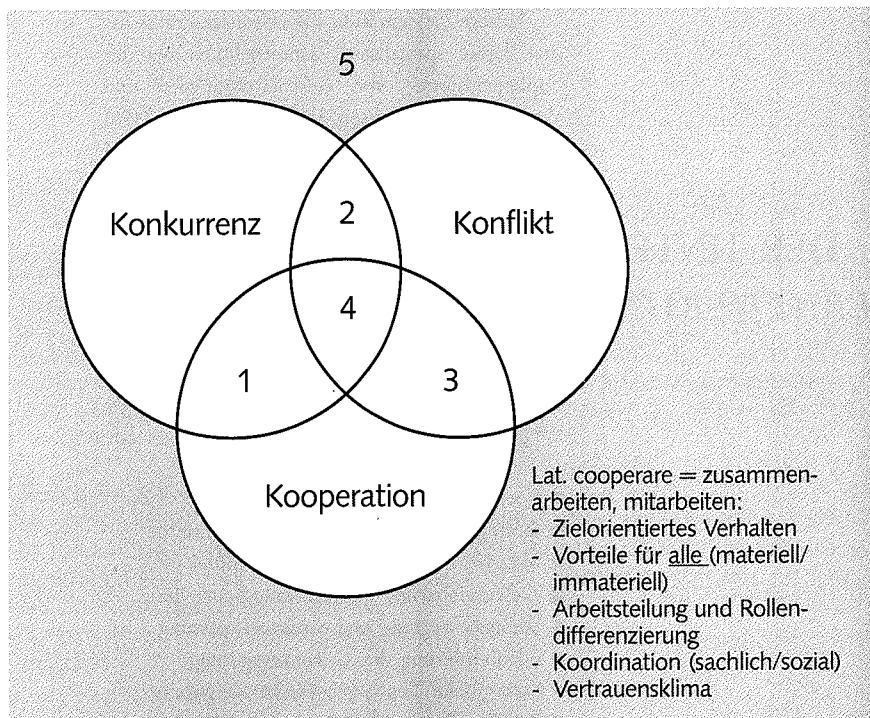
pen z. B. empfinden die Mitglieder genau fünf Teilnehmer als ideal; darunter und darüber liegende Zahlen werden als zu klein bzw. zu groß wahrgenommen. Der Grund ist auch hier die „Magische Sieben“, welche überschaubare face-to-face-Beziehungen ermöglicht.

Diese Gesetzmäßigkeit läßt sich auch statistisch begründen: Wenn alle Gruppenmitglieder miteinander kommunizieren, ergeben sich bei wachsender Gruppengröße gemäß Formel „ $n(n-1):2$ “ folgende Interaktionshäufigkeiten: Bei 5 Personen = 10 Interaktionen; bei 7 Personen = 21; bei 9 Personen = 36; bei 12 Personen 66; bei 15 Personen = 105 (!) Interaktionen, usw. Wie man sieht, werden schon bei neun Personen kognitive, zeitliche und/oder kostenmäßige Grenzen erreicht.

Die optimale Gruppengröße basiert auf dem Ausgleich „psychischer Kosten“ bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung einerseits sowie dem Nutzen unterschiedlicher, kreativer Menschen für die Synergieleistung der Gruppe andererseits (vgl. Pkt. 8). Deshalb umfaßt die optimale Gruppengröße, aus psychologischer Sicht, fünf bis sieben Personen. Es empfiehlt sich eine ungerade Personenzahl, um „Patt-Situationen“ bei Abstimmungen zu vermeiden. Gruppen mit mehr als fünf Mitgliedern tendieren zur Instabilität durch Aufspaltung in Untergruppen oder Cliques.<sup>9</sup>

### Die optimale Aufbauorganisation

Vor dem Hintergrund der „Magischen Sieben“ und der „optimalen Gruppengröße“ gilt die Regel: Fünf bis sieben Gruppen (à fünf bis sieben Personen) sollten maximal fünf bis sieben Abteilungen und maximal fünf bis sieben Abteilungen sollten einen übergeordneten Bereich bilden. Ein Dilemma besteht darin, daß die Anzahl aller Mitarbeiter einer Organisation die Zahl der Hierarchie-Ebenen bestimmt, wenn man die Forderung nach optimalen Gruppengrößen einlöst. Bei einer Organisation mit vielen Mitarbeitern würden dann entsprechend viele Hierarchie-Ebenen resultieren und damit nicht mehr einer flachen Organisation entsprechen! Eine Alternative hierzu wäre eine schlanke Organisation mit nur wenigen, drei bis vier Hierarchie-Ebenen – freilich um den Preis hoher Führungsspannen (häufig mehr als 15 Personen!), wie es



#### Beispiele:

- 1 = Mitglieder einer Arbeitsgruppe konkurrieren *zeitweilig* um die Position des Gruppenleiters (nach vereinbarten Spielregeln)
- 2 = Mitglieder verschiedener Bereiche (Zentrale/Niederlassungen) haben *Konkurrenz-Konflikt* (Mißtrauen, Angst, Intrigen, Rivalitäten, fehlende Informationen etc.) um die Gunst des Vorstandes
- 3 = Mitglieder einer Arbeitsgruppe ringen um die Führung nach vorgegebenen Regeln, i. S. eines freundschaftlichen Wettstreits → *Kooperations-Konflikt* (Vertrauensklima, Fairneß, Wir-Gefühl etc.)
- 4 = Wechselseitige Durchdringung von Kooperation, Konkurrenz und Konflikt (die meisten Situationen im Arbeitsleben)
- 5 = Umfeld (Zeitgeist, Gesellschaft/ Unternehmung)

Abb. 3: Die Beziehung zwischen Konflikt, Kooperation und Konkurrenz

Frage	Antwort	Aufgabentyp	Beispiele
Kann die Aufgabe in Subkomponenten unterteilt werden oder ist eine Unterteilung nicht sinnvoll?	Subkomponenten können unterteilt werden	Unterteilbar	Fußballspiel, Hausbau, Kochen eines Menüs mit sechs Gängen
	Keine Subkomponenten	Nicht unterteilbar	Ein Seil ziehen, ein Buch lesen, ein mathematisches Problem lösen
Was ist wichtiger: die produzierte Quantität oder die Qualität der Leistung?	Quantität	Maximierung	Erzeugung möglichst vieler Ideen, Heben des größten Gewichts, Gewinnen der meisten Sprints
	Qualität	Optimierung	Die beste Idee suchen, die richtige Antwort finden, ein mathematisches Problem lösen
In welchem Verhältnis stehen die Einzelleistungen der Individuen zum Gruppenprodukt?	Einzelleistungen werden aufaddiert	Additiv	Ein Seil ziehen, Briefe in Umschläge stecken, Schnee schaufeln
	Gruppenprodukt ist der Durchschnitt der Einzelbeurteilungen	Kompensatorisch	Bildung des Mittelwertes der Einzelschätzungen der Anzahl der Bohnen in einer Dose, des Gewichts eines Objekts oder der Raumtemperatur
	Gruppe wählt Produkt aus der Gesamtheit der Einzelbeurteilung	Disjunktiv	Fragen nach Ja-Nein-Antworten, etwa mathematische Probleme, Puzzles, Entscheidungen zwischen mehreren Alternativen
	Alle Gruppenmitglieder tragen zum Produkt bei	Konjunktiv	Bergbesteigung, gemeinsam Essen, (beim Militär) Marschieren
	Gruppe kann entscheiden, in welchem Verhältnis Einzelleistungen zum Gruppenprodukt stehen	Mit Ermessensspielraum	Entscheidung, zusammen Schnee zu schaufeln, Wahl der besten Antwort auf ein mathematisches Problem, den Anführer eine Frage beantworten lassen

Die Aufgaben-Typologie von I. Steiner müßte noch ergänzt werden:

- nach den Phasen des Entscheidungs-, Realisations-, Kontrollprozesses: Problemidentifikations-, Ideensuch-, Prognose-, Bewertungs-, Beratungs-, Entscheidungs-, Durchsetzungs-, Ausführungskontrollaufgaben
- nach der Wiederholungshäufigkeit: Routine-Aufgaben und innovative, kreative Aufgaben
- nach dem Komplexitätsgrad: komplexe und einfache Aufgaben
- nach dem Konkretisierungsgrad: geringer und hoher Ermessensspielraum
- nach der Bereichszugehörigkeit: bereichsspezifische und -übergreifende Aufgaben
- nach der Verifizierbarkeit der Aufgabenlösung: Gewißheit und Ungewißheit über die Richtigkeit der Lösung
- nach der Wichtigkeit und Dringlichkeit der Aufgabenerfüllung: hohe/niedrige Dringlichkeit und/oder Wichtigkeit der Aufgabenerfüllung.

Die Kombination dieser Merkmale gibt Hinweise, ob die Lösung einer Aufgabe in einer Gruppe oder von Einzelpersonen vorzunehmen ist. Generell läßt sich sagen, daß komplexe, neuartige und schlecht strukturierte Aufgaben in Gruppen besser gelöst werden können. Vor allem bei Aufgaben, die unterschiedliche Unternehmensbereiche betreffen, heterogenes Wissen erfordern und somit unmittelbare Interaktion erzwingen.

Tabelle 1: Zusammenfassung von Steiners Aufgabentypologie

bei vielen „business-reengineering“-Konzepten zu beobachten ist. Da sich große Führungsspannen gegen die o. a. psychologischen Gesetzmäßigkeiten richten, überraschen die Folgen nicht: Überforderte Führungskräfte, Motivationsprobleme bei den Mitarbeitern wegen Arbeitsverdichtung und fehlender Aufstiegschancen; Bildung von Cliquen, Verantwortungsdiffusion, Koordinationsprobleme innerhalb und zwischen Gruppen, Machtkämpfe, zunehmende Konflikte, etc. Auch der modische Rückgriff vieler Beratungsunternehmen auf obskure „Chaos-Theorien“ und magische Vorstellungen über „Selbstorganisation“ vermögen die Grundprobleme sehr flacher Hierarchien nicht zu beheben; vielmehr zu verschärfen, denn die Prozeßverluste sog. selbststeuernder Gruppen können erheblich sein (vgl. Pkt. 9).<sup>10</sup>

### Der Zusammenhang zwischen Kreativität, Fehlerrate und Organisations-Aufwand

Über Vor- und Nachteile, Kosten und Nutzen von Einzel- und Gruppenarbeit ist in den letzten Jahrzehnten viel geforscht und geschrieben worden. Gleichwohl haben Erkenntnisse diese betriebliche Praxis bislang kaum erreicht, geschweige wesentlich verändert.<sup>11</sup> Zumeist wird (oft falsch) auf intuitiver Basis entschieden.

Deshalb seien in Abb. 2 einige praxisrelevante, empirisch fundierte Ergebnisse anhand dreier, sich wechselseitig beeinflussender Gesetzmäßigkeiten graphisch dargestellt:

- Kreativität der Gruppe
- Fehlerrate der Gruppe
- Organisationsaufwand:<sup>12</sup>

### Entwicklungsprozesse in Gruppen

Wesentliches Ziel aller sozialen Systeme (Organisationen, Gruppen) ist es, ein Fließgleichgewicht zwischen widerstreitenden Kräften herzustellen: Wandel und Stabilität. Daraus ergeben sich mindestens sechs typische Balance-Probleme:<sup>13</sup>

Grenzziehungs-Balance:  
Offenheit nach außen und Geschlossenheit nach innen

Struktur-Balance  
Zentralisierte und dezentralisierte Informations- und Kommunikationsbeziehungen

Koalitions-Balance:  
Flexibilität bei interner/externer sowie formeller/informeller Koalitionsbildung

Bewahrungs-Veränderungs-Balance:  
Ausgleich zwischen Neuem und Altem; zwischen Verändern und Erhalten

Orientierungs-Balance:  
Ausgleich zwischen Aufgaben/ Zielen und Beziehung/Prozeß

Interaktions-Balance:  
Ausgleich zwischen persönlicher Nähe und persönlicher Distanz; zwischen Konkurrenz und Kooperation

Eine bekannte, praxisrelevante Typologie der Phasen jedweder Gruppenentwicklung stammt von Tuckman: 1.) Forming, 2.) Storming, 3.) Norming und 4.) Performing. Neuerdings wird 5.) Evaluation hinzugefügt. Alle Phasen sind durch Rückkoppelung aufeinander bezogen. Und jede Gruppe durchläuft diese Phasen mit unterschiedlicher Dauer, Häufigkeit und Intensität – einerlei, ob die Ziele erreicht oder verfehlt werden. Zudem sind diese Phasen auf vier Ebenen zu berücksichtigen: Aufga-

ben/Ziele; Beziehung; Struktur/Hierarchie; Organisations-Umfeld<sup>14</sup>. Für die Führung/Moderation von Gruppen ist die Kenntnis dieser Phasen und Ebenen unumgänglich, denn die Prozeßorientierung ist genau so wichtig wie die Ergebnis-/Zielorientierung (J. W. Goethe: „Das WAS bedenke, mehr bedenke WIE“)! Häufig wird der Fehler begangen, hochqualifizierte Spezialisten in eine Projektgruppe „abzuordnen“ mit dem Auftrag, schnellstmöglich ein „synergetisches Ergebnis“ zu erzielen. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß viele dieser Gruppen in der Storming- oder Norming-Phase steckenbleiben, weil die mit Gruppenprozessen einhergehenden Konflikte als unwichtig oder gar hinderlich für die Zielerreichung angesehen werden. Damit die Gruppen nicht unter dem Niveau ihrer optimalen Leistung arbeiten und das Leistungs-Niveau der durchschnittlichen Einzelleistung oder gar der besten Leistung Einzelner erreicht werden kann, müssen stets die sozio-emotionalen Gruppenprozesse berücksichtigt werden. Geschieht dies nicht bzw. nur unzureichend, bleibt die tatsächliche Leistung der Gruppe unterhalb ihrer potentiellen Leistung.<sup>15</sup>

**Tatsächliche Leistung = Potentielle Leistung – Prozeßverluste (verminderte Anstrengung und Koordinationsverluste)**

**Grundbedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit**

Häufig scheidet Zusammenarbeit in Gruppen, weil die Mitarbeit der Teilnehmer nicht freiwillig ist, die Ziele unklar sind und/oder materielle/immaterielle Anreize/Belohnungen nicht erkenntlich sind.

Ein Schlüssel erfolgreicher Zusammenarbeit ist die Grundhaltung der Gruppenmitglieder: „Wollen sie ausschließlich den eigenen Gewinn maximieren (Individualismus), den des Partners (Altruismus), den gemeinsamen Profit (Kooperation) oder den relativen Gewinn (Kompetition); oder verfolgen sie gänzlich andere Ziele, etwa die Maximierung der Verluste des Partners (Aggression), der eigenen Verluste (Masochismus), die Dominanz des anderen über die eigenen Gewinne (Märtyrertum) oder Minimalisierung der gemeinsamen Gewinne (Sadomasochismus).<sup>16</sup>

Grundhaltungen und Persönlichkeitsstrukturen lassen sich kaum verändern. So kann es durchaus angebracht sein, extrem konkurrenzorientierte und/oder egozentrische Gruppenmitglieder aus der Gruppe zu entfernen, um Arbeitsklima, Arbeitsleistung und -zufriedenheit sicherzustellen.

Oftmals benötigt Gruppenarbeit mehr Zeit und verursacht höhere Kosten als (parallel verursachte) Einzelpersonen. Doch ein solcher Vergleich darf nicht nur nach ökonomischen Kriterien erfolgen (sog. Mann/Stunden-Ansatz), sondern muß um qualitative Kriterien ergänzt werden (z. B. Qualität neuer Lösungen, Akzeptanz der Ergebnisse, Motivation, Betriebsklima; vgl. Pkt. 3). Dies meint wohl das alte chinesische Sprichwort: „Sagst du es mir, so vergesse ich es. Zeigst du es mir, so merke ich es mir. Läßt du mich teilnehmen, so verstehe ich es.“ Gruppenarbeit ist überdies hervorragend geeignet, das Wissen einzelner auf mehrere Personen zu verteilen oder Ausfälle aufgrund von Krankheit, Urlaub und Kündigung zu kompensieren. Auch sollte bedacht werden, daß durch Gruppenarbeit die Erpreßbarkeit des Unternehmens durch „Einzelkämpfer mit Herrschaftswissen“ verringert werden kann. Zweifellos geht es bei der Frage: „Einzel- oder Gruppenarbeit“? nicht um ein Entweder-Oder, sondern zumeist um ein Sowohl-Als-auch, weil sich viele Ziele und Aufgaben für Gruppenarbeit nicht eignen. Damit der ange-

Aufgabe	Gruppenproduktivität	Beschreibung
Additiv	Besser als der Beste	Gruppe leistet mehr als das beste Mitglied
Kompensatorisch	Besser als die Meisten	Gruppe leistet mehr als ein großer Teil der Mitglieder
Disjunktiv (Heureka)	Gleich dem Besten	Gruppenleistung entspricht der Leistung des besten Mitglieds
Disjunktiv (kein Heureka)	Schlechter als der Beste	Gruppenleistung kann der des besten Mitglieds entsprechen, bleibt jedoch häufig dahinter zurück
Konjunktiv (nicht unterteilbar)	Gleich dem Schlechtesten	Gruppenleistung entspricht der Leistung des schlechtesten Mitglieds
Konjunktiv (unterteilt nach Eignung)	Besser als der Schlechteste	Wenn die Teilaufgaben sinnvoll auf die Fähigkeiten der Mitglieder verteilt sind, kann die Leistung ein hohes Niveau erreichen

Tabelle 2: Leistung von Gruppen bei der Arbeit an verschiedenen Aufgabentypen

strebte Synergie-Effekt durch Gruppenarbeit überhaupt wirksam werden kann, müssen u. a. drei Bedingungen – etwa durch vereinbarte „Spielregeln“ – hergestellt werden<sup>17</sup>

- Wechselseitige Unabhängigkeit bei der Urteilsbildung
- Unbehinderter und unbeeinflusster Informationsaustausch zwischen den Gruppenmitgliedern
- Gleichberechtigung aller Teilnehmer und prinzipiell gleichgewichtige Akzeptanz der Einzelbeiträge

Wie aber in Punkt 4 gezeigt, sind diese Bedingungen aufgrund von Status-Unterschieden bei den Mitgliedern einer Gruppe (sog. „Hackordnung“) immer nur annäherungsweise herstellbar.

## Aufgabenarten und Gruppenleistung

Bei der Entscheidung, ob und wie Gruppenarbeit eingeführt werden soll, spielen – neben betriebspolitischen, führungs-, sozial- und individualpsychologischen Gesichtspunkten – die Aufgabenarten eine herausragende Rolle. Voraussetzung jedweder Gruppenarbeit ist die Teilbarkeit der Aufgabe, die Unteilbarkeit der Verantwortung innerhalb der Gruppe und die Freiwilligkeit der Teilnahme. Aber nicht jede Aufgabe eignet sich für Gruppenarbeit. Ideal sind komplexe, teilbare und innovative Aufgaben mittlerer Schwierigkeit. Vor Einführung jeder Gruppenarbeit sollten mindestens zwei Fragen von Tab. 1 geprüft werden.<sup>18</sup>

- Kann die Aufgabe in Unteraufgaben aufgeteilt werden oder ist eine Unterteilung nicht sinnvoll (z. B. Hausbau vs. Lösung eines mathematischen Problems)
- In welchem Verhältnis stehen Einzelleistungen (sog. Nominal-künstliche-Gruppe) zur Gruppenleistung (Real-Gruppe)?

Die Typologien von I. D. Steiner in Tab. 1 und 2 sind hervorragend geeignet, die Aufgabenvielfältigkeit in der Praxis zu klassifizieren und Vorhersagen über Gruppenleistungen zu erleichtern.<sup>19</sup>

## Die Beziehung zwischen Kooperation, Konkurrenz und Konflikt

Häufig wird in Theorie und Praxis ein Gegensatz zwischen Kooperation-Kon-

flikt sowie Kooperation-Konkurrenz konstruiert. Diese Dichotomisierung übersieht die Janusköpfigkeit von Zusammenarbeit in Gruppen. Die Arbeitswelt zeigt in der Regel gemischte Situationen und Motive. Da Konflikte allgegenwärtig sind (unvollkommene Information, Zeitdruck, knappe Ressourcen, unterschiedliche Werte/Erwartungen der Mitglieder, etc.), gibt es stets eine Mixtur von Kooperations- und Konkurrenzkonflikten. Diese sind aber ganz unterschiedlicher Natur, wie Abb. 3 veranschaulicht.<sup>20</sup>

## Fazit

Bei der Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit in Organisationen darf nicht nur betriebswirtschaftlich-technisch argumentiert werden, weil „Eigenzeit“ und Eigenrhythmus zwischenmenschlicher Beziehungen wirksam sind.

## Anmerkungen

- 1 Antoni, C. H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim 1994
- 2 Becker-Beck, U./Scheider, J. F.: Kleingruppenforschung im deutschsprachigen Raum, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie 1990, 274–297
- 3 Bierhoff, H. W./Müller, G. F.: Kooperation in Organisationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1993, 37, 2, 42–51
- 4 Bievert, B./Held, M. (Hg.): Zeit in der Ökonomik, Ffm. 1995
- 5 Binkelmann, P. u. a. (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/M./New York 1993
- 6 Clemm, H. L.: Kosten u. Nutzen von Einzel- u. Teamarbeit, in: Der Arbeitsmethodiker, 2/1985, 23–31
- 7 Clemm, H. L.: Aspekte angewandter Teamarbeit, in: Der Arbeitsmethodiker, 2/1986, 23–25
- 8 Deutsch, M.: Konfliktregelung, München/Basel 1976
- 9 Eibl-Eibesfeldt, J.: Wider die Mißtrauensgesellschaft, Mchn./Zürich 1995
- 10 Esser, U.: Gruppenarbeit, Opladen 1992
- 11 Fisch, R. u. a.: Kleingruppenforschung – Forschungsschwerpunkt u. Forschungstrends, in: Gruppendynamik 1991, S. 237–361
- 12 Forster, J.: Teams und Teamarbeit in der Unternehmung, Bern/Stuttgart 1978
- 13 Gebert, D./Rosenstiel, L. v.: Organisationspsychologie 3. Aufl., Stuttgart 1992, 129
- 14 Grap, R./Gebbert, V. (Hg.): Gruppenarbeit in der Praxis, Herzogenrath 1995
- 15 Grunwald, W.: Konflikt-Konkurrenz-Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse, in: Grunwald, W./Lilje, H.-G. (Hg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern/Stuttgart 1982, 50–96
- 16 Grunwald, W.: Das Eherne Gesetz der Oligarchie, in: Grunwald, W./Lilje, H. G. (Hg.): Partizipative Führung, Bern/Stuttgart 1980, 245–285
- 17 Grunwald, W./Redel, W.: Teamarbeit und Konflikt-handhabung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1986, 5, 305–312
- 18 Grunwald, W.: Konfliktmanagement: Denken in Gegensätzen, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering (FB/IE), 1995 a, 5, 254–259
- 19 Grunwald, W.: Über die Grenzen unternehmensinterner Öffentlichkeit, in: Führung und Organisation (ZfO) 1995 b, 2, 95–99
- 20 Grunwald, W.: Wie man Vertrauen erwirbt: Von der Mißtrauens- zur Vertrauenskultur, in: IO Management Zeitschrift, 1995 c, 1/2, 73–77

- 16, 20 Grzelak, J.: Konflikt und Kooperation, in: Stroebe, W. u. a. (Hg.): Sozialpsychologie, Berlin 1990, 305–332
- 11 Haug, Chr. V.: Erfolgreich im Team, München 1994
- 11, 14 Heintel, P.: Teamentwicklung, in: Voß, B. (Hg.): Kommunikations- und Verhaltenstrainings, Göttingen 1995, 193–205
- 11 Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz, Weinheim 1995
- 3, 11, 12 Hofstätter, P. R.: Gruppendynamik, Reinbek 1986
- 5, 9 James, J.: A preliminary study of the size determinant in small group interaction in: American Sociological Review 1951, 16, 474–477
- 8, 10 Jaques, E.: Plädoyer für die Hierarchie, in: Harvardmanager 1990, 3, 102–109
- 11 Kinlaw, D. C.: Spitzenteams, Wiesbaden 1993
- 6, 7, 8 Kosse, K.: Group Size and Societal Complexity, Thresholds in the Long-Term Memory, in: Journal of Anthropological Archaeology, 1990, 9, 275–303
- 14 Krainz, E. E.: Steuern von Gruppen, in: Voß, B. (Hg.): Kommunikations- und Verhaltenstrainings, Göttingen 1995, 206–220
- 1 Kundera, M.: Die Langsamkeit, München/Wien 1995
- 1, 8, 10 Kühl, St.: Wenn die Affen den Zoo regieren, Frankfurt/New York 1994
- 1 Meier-Koll, A.: Chronobiologie, München 1995
- 6 Miller, G. A.: The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: Psychol. Review, 1956, 3, 81–97
- 8 Müller, U. R.: Schlanke Führungsorganisationen, Planegg 1995, 106 f
- 1 Nadolny, St.: Die Entdeckung der Langsamkeit, München 1987
- 13, 14 Neuberger, O.: Führen und geführt werden, 4. Aufl., Stuttgart 1994, 90 f
- 13, 14 Neuberger, O.: Psychodynamische Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen, in: Wunderer, R. (Hg.): Kooperation, Stuttgart, 1991, 39–68
- 1 Nowotny, H.: Eigenzeit, 3. Aufl. Frankfurt/M. 1990
- 1, 6 Pöppel, E.: Grenzen des Bewußtseins, München 1987, Redel, W.: Kollegienmanagement, Bern/Stuttgart 1982, 59 f., 277 f.
- 1 Rehais, F.: Die Kreativität der Langsamkeit, Darmstadt 1996
- 13 Riemann, F.: Grundformen der Angst, München/Basel 1985
- 1 Rifkin, J.: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt/M./New York 1995
- 4, 8 Sader, M.: Psychologie der Gruppe, Weinheim/München 1991
- 13, 14 Schattenhofer, K.: Selbstorganisation und Gruppe, Opladen 1992
- 3, 4 Schneider, H.-D.: Kleingruppenforschung, Stuttgart 1985
- 2 Schoeck, H.: Der Neid und die Gesellschaft, Frankfurt/M./Berlin 1987
- 11 Schütz, K.: Gruppenforschung und Gruppenarbeit, Mainz 1989
- 11 Schwarz, G.: Konflikt-Management, 2. erw. Aufl., Wiesbaden 1995
- 8 Slater, Lh. E.: Contrasting Correlates of Group Size, in: Sociometry, 21, 1958, 129–139
- 6 Simon, H. A.: The sciences of the artificial, Cambridge 1981 (dt. 1990)
- 15, 18, 19 Steiner, I. D.: Group process and productivity, New York 1972
- 4, 11, 19 Thomas, A.: Grundriß der Sozialpsychologie, Bd. 2, Göttingen 1992
- 11, 14 Wahren, H.-K., E.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin/New York 1954
- 1 Weis, K. (Hg.): Was ist Zeit?, München 1995
- 15, 18 Wilke, H./Knippenberg, A. v.: Gruppenleistung, in: Stroebe, W. u. a. (Hg.): Sozialpsychologie, Berlin 1990, 333–368
- 11 Wiswede, G.: Gruppen und Gruppenstrukturen, in: Frese, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stgt. 1992, Sp. 736 ff., sowie Teamarbeit: Sp. 237 ff.
- 11, 13 Witte, E. H./Ardelt, E.: Gruppenarten, -strukturen und -prozesse, in: Roth, E. (Hg.): Organisationspsychologie, Bd. 3, Göttingen 1989, 463–486
- 11 Witte, E. H.: Sozialpsychologie, München 1989
- 1 Veil, C.: Relationale Kommunikation, 2. Aufl., München/Mering 1993
- 11 Zink, K. J. (Hg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit, Neuwied 1995

