

Die Dynamik einschätzen

SERIE. Einige psychologische Effekte, können die Teamleistung beeinflussen. Um produktive Gruppen einzusetzen, sollten Personaler diese kennen.

Von **Thomas A. Frank**

Die Gruppenarbeit wird in vielen Unternehmen häufig eingesetzt. Aber sie unterliegt einer Vielzahl von psychologischen Phänomenen, die die Gruppe beeinflussen und den Erfolg stören können. Ein Beispiel hierfür ist der Gruppen- oder Konformitätsdruck. Dieses Phänomen kann sich dahingehend äußern, dass ein Gruppenmitglied dem Verhalten oder der Meinung einer Gruppe folgt, auch wenn derjenige eigentlich anderer Meinung ist. Erforscht wurde dies unter anderem im Milgram-Experiment, welches Personen in ihrem Verhalten untersuchte,

zuschotten oder die Gruppe zu schließen. Gruppen neigen dazu, sich ab einem bestimmten Punkt in einem starken „Wir-Gefühl“ wiederzufinden. Dies wird in der Organisationsentwicklung zur Schaffung einer positiven Gruppendynamik genutzt. Dies stellt jedoch auch eine Gefahr dar, denn Gruppen mit einem starken „Wir-Gefühl“ neigen dazu, sich gruppenkonforme Mitglieder in das Team zu holen. Für das „Wir-Gefühl“ ist dies zwar gut, kann jedoch die Funktion und die multiple Funktionsfähigkeit der Gruppe schwächen. So beschrieb etwa der Rosenthal-Effekt dieses Phänomen für die Wirtschaft. Wenn etwa das Stereotyp für einen erfolgreichen Manager, 1,90 Meter groß, männlich, europä-

vorhandener Kräfte und Leistungsreserven beitragen, welche bis zu diesem Zeitpunkt im Berufsleben noch nicht erreicht wurden. Die Leistung wird dann gesteigert, wenn sich die Gruppenmitglieder stark mit ihrer Gruppe identifizieren und ihre Leistung mit der einer anderen Gruppe vergleichen. Unter der Bezeichnung „Social Labouring Effect“ hat dies unter anderem der Psychologe Alex Haslam belegt.

Leistung bewusst reduzieren

Häufig kommt es in Gruppen auch dazu, dass einzelne Mitglieder ihre eigene Leistung bewusst reduzieren, wenn sie sehen, dass das Gruppenziel auch ohne ihr Zutun erreicht wird. Dies ist der sogenannte Trittbrettfahrer-Effekt, den unter anderem Norbert L. Kerr und Steven E. Bruun erforscht haben. Wenn dieser Effekt eintritt, entstehen allerdings weitere gruppendynamische Prozesse, wenn sich bei den Personen, die mehr arbeiten, Widerstand regt. Der ebenfalls von Kerr erforschte „Soccer Effect“ tritt dann ein: Die anderen wollen nicht allein die Leistung übernehmen und reduzieren ebenfalls ihren Arbeitseinsatz. Allerdings haben auch Williams und Karau herausgefunden, dass der gegenteilige Effekt ebenso eintreten kann: Bemerkt ein Gruppenmitglied, dass ein anderes die Leistung reduziert, setzt es sich noch stärker für die Gruppenziele ein. Die Forscher sehen dafür drei Gründe: Durch den noch größeren Einsatz aus der Gruppe hervorzustechen, die anderen Mitglieder zu schützen oder die Gruppe an sich zu schützen, da man sich sehr stark mit ihr identifiziert.

Die oben genannten Aspekte können alle vom Teamleiter gesteuert werden. Für die Steuerung bedarf es vor allem einer guten Kommunikation. ■

Der Druck in der Gruppe kann Entscheidungen entscheidend beeinflussen und ein zu starkes Wettkampfgefühl die Gruppenziele gefährden.

das in direktem Widerspruch zur eigenen Einstellung oder den individuellen moralischen Normen stand. Auch Solomon Asch zeigte in einem Experiment, dass sich einzelne Gruppenmitglieder gegen besseres Wissen dem Urteil der anderen Gruppenmitglieder anschließt, wenn sie dieses falsche Urteil nur oft genug geäußert wird. Die Gruppenmitglieder beugen sich dem Druck der Gruppe.

Abschottung gegenüber anderen

Ein weiterer interessanter Aspekt in der Gruppenarbeit, ist die Tendenz sich Ab-

isches Aussehen, mittellange Haare ist, ist es für eine genauso gut qualifizierte Frau, oder einen Mann aus einer ethnischen Minderheit bedeutend schwerer bis fast unmöglich eine gleichgeartete Führungsposition einzunehmen.

In Wettkämpfen denken

Auch das Wettkampf- und Konkurrenzverhalten ist ein wichtiges gruppendynamisches Phänomen. Dies ist in vielen Unternehmen verbreitet. Gerade bei jüngeren Mitarbeitern und Akademikern kann dieses Verhalten zur Aktivierung

Dr. Thomas A. Frank

ist promovierter Psychologe und Leiter der Dr. Frank Consulting.