

Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung

Ein Kausalmodell

(erscheint leicht gekürzt in H. G. Gemünden & M. Högl (Hrsg.),
Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde
(3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.)

Autor

Prof. Dr. Wolfgang Scholl

artop – Institut an der Humboldt-Universität zu
Berlin
Lehrstuhl Sozial- und Organisationspsychologie,
Humboldt-Universität zu Berlin

Inhalt

1. Die Leistungsfähigkeit von Gruppen – zum Stand der Forschung
2. Grundvoraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit
 - 2.1 Wissenszuwachs
 - 2.2 Handlungsfähigkeit
3. Erstes Grundproblem: Intensive, kritische und freundliche Diskussion
 - 3.1 Kooperationsbereitschaft
 - 3.2 Wechselseitige Akzeptanz und Sympathie
 - 3.3 Intensive, kontroverse Diskussion
 - 3.4 Geteilte Normen der Zusammenarbeit
 - 3.5 Das Dilemma: Fruchtloser Streit oder vorschnelle Einigkeit
4. Zweites Grundproblem: Einflussnahme statt Machtausübung
 - 4.1 Auswirkungen von Machtausübung und Einflussnahme auf den Wissenszuwachs
 - 4.2 Auswirkungen von Machtausübung und Einflussnahme auf die Handlungsfähigkeit
 - 4.3 Einwirkungsart, Sympathie und Kooperationsbereitschaft
 - 4.4 Einwirkungsart und Führungsstil
5. Bewältigungstechniken zur Verbesserung der Teamarbeit
6. Literaturverzeichnis

Zusammenfassung

Teamarbeit ist nicht unumstritten: Einerseits können Teams komplexe Aufgaben meist besser lösen als einzelne, ggf. sukzessiv mit einem Problem befasste Entscheider. Andererseits werden sowohl von der Praxis als auch von der Forschung katastrophale Fehlentscheidungen von Gruppen berichtet. Einleitend werden daher typische Chancen und Risiken der Teamarbeit gegenübergestellt. Dann wird ein Kausalmodell vorgestellt, aus dem sich die zwei wichtigsten Grundprobleme der Teamarbeit ableiten, verstehen und durch geeignete Maßnahmen auch vermeiden lassen. Damit lassen sich dann die Risiken minimieren und die Chancen erhöhen. Dazu werden empirische Daten aus vier verschiedenen Untersuchungen berichtet, die – bei einigen unterschiedlichen Ergebnissen im Detail – insgesamt das Modell bestätigen und die Stärke der einzelnen Effekte besser abschätzen lassen.

Zunächst werden Wissenszuwachs und Handlungsfähigkeit als unmittelbare Determinanten der Effektivität von Teamarbeit dargestellt. Gruppen werden primär dazu eingesetzt, um komplexe Probleme zu lösen, für die die Bündelung unterschiedlicher Fachkompetenzen und Erfahrungen zur Erzielung besseren Wissens benötigt wird. Wegen dieser Unterschiedlichkeit kann es einerseits leicht zu fruchtlosen Diskussionen, Streitigkeiten und Pattsituationen kommen, d. h. zu geringer Entscheidungsfähigkeit, und andererseits zu Missverständnissen, Eigenmächtigkeiten oder Verweigerungen bei der Umsetzung, d. h. zu geringer Implementierungsfähigkeit; beide Teilaspekte eines vollständigen Handlungszyklus werden hier unter dem Stichwort der Handlungsfähigkeit zusammengefasst.

Danach wird das erste Grundproblem von Teamarbeit spezifiziert: Vorteilhaft für den Wissenszuwachs ist eine intensive, freundliche und zugleich kritische Diskussion. Gruppen tendieren allerdings entweder zu freundlichen, unkritischen oder zu kritischen, unfreundlichen Diskussionen. Im ersten Fall wird das Potenzial an Kompetenzen und Erfahrungen nicht ausgeschöpft, im zweiten Fall lernt man nicht voneinander und miteinander, weil man nur noch die eigene Sichtweise verteidigt. Die Analyse der zugrundeliegenden Vorgänge zeigt die einzelnen Mechanismen auf, die diese Prozesse auslösen, und damit auch Möglichkeiten, diese beiden schlechten Alternativen zu vermeiden.

Das zweite Grundproblem der Zusammenarbeit in Teams ist die Ausübung von Macht, sei es durch den Teamleiter oder durch einzelne Teammitglieder. Machtausübung als Einwirkung auf andere gegen deren Interessen verhindert auf vielfältige Weise fruchtbare Diskussionen und behindert dadurch den Wissenszuwachs. Sie wird oft damit gerechtfertigt, dass man Widerstände überwinden und die Handlungsfähigkeit sichern müsse. Die Analysen aber zeigen, dass dies höchstens dann von Nutzen ist, wenn die Handlungsfähigkeit überhaupt nicht mehr gegeben ist; im Normalfall mittlerer bis guter Handlungsfähigkeit verschlechtert Machtausübung dieses Ausgangsniveau. Benötigt wird für einen hohen Wissenszuwachs und eine gute Handlungsfähigkeit wechselseitige Einflussnahme, eine Einwirkung auf andere im Einklang mit deren Interessen. Dies

führt zu intensiveren Diskussionen, verstärkter Suche nach besseren Alternativen und einer respektvollen Auseinandersetzung mit den Argumenten anderer und erhöht so den Wissenzuwachs. Es fördert aber auch gute persönliche Beziehungen, stärkt die Kooperationsbereitschaft und sichert so eine hohe Handlungsfähigkeit.

Abschließend wird noch kurz auf einige erprobte Teamarbeitstechniken hingewiesen, die hilfreich für das Erlernen und Durchhalten der beschriebenen konstruktiven Prozesse sind.

1. Die Leistungsfähigkeit von Gruppen – zum Stand der Forschung

Gruppenarbeit findet in der Praxis von Unternehmen und anderen Organisationen immer stärkere Verbreitung (vgl. den Einleitungsbeitrag von Gemünden & Högl in diesem Band). Gruppenarbeit findet sich zunehmend auf allen hierarchischen Ebenen von Organisationen: Arbeitsgruppen in der Produktion, wie z. B. Fertigungsteams und teilautonome Gruppen, sind auf den unteren Ebenen angesiedelt, während Entscheidungsgruppen und Führungsteams, wie z. B. eine Werksleitung, der Betriebsrat oder der Finanzausschuss eines Aufsichtsrates sich auf den obersten Ebenen einer Organisation finden. Dazwischen und zum Teil hierarchieübergreifend finden sich verschiedenste Projektgruppen, die für bestimmte Aufgaben zusammengestellt werden und danach wieder aufgelöst oder für neue Anforderungen neu zusammengesetzt werden. Umso vordringlicher wird die Frage, unter welchen Bedingungen Gruppen- bzw. Teamarbeit gelingt. Diese Frage wird natürlich nicht nur von Praktikern gestellt, sondern auch von vielen Beratern, und sie ist eine Kernfrage der psychologischen, soziologischen und ökonomischen Forschung zu diesem Problemgebiet.

Manager erwarten eine weitere Zunahme der Gruppenarbeit in ihren Unternehmen (IWD, 1995). Es gibt aber auch andererseits Praktiker und Praxisberater, die vor dem Glauben an Teamarbeit warnen, die vom „Mythos vom Team“ sprechen (Malik, 1998) oder gar dem „Kult Teamarbeit“ wieder den Durchsetzungsfähigen, Kreativen und ggf. machiavellistischen Einzelnen entgegensetzen wollen (Deysson, 1999). Durch empirische Forschung gestützte Argumente findet man hier allerdings selten; bestenfalls findet man Verweise auf einzelne positive oder negative Beispiele, wobei u. U. dasselbe Beispiel mal als positiv und mal als negativ dargestellt wird, wie es z. B. mit dem Einsatz teilautonomer Gruppen bei Volvo geschehen ist (Ulich, 2001).

Auch in der Forschung gibt es unterschiedliche Einschätzungen der Leistungsfähigkeit von Gruppen. Viele experimentelle Gruppenuntersuchungen im Labor haben gezeigt, dass Gruppen oft nicht das Potenzial der einzelnen Mitglieder ausschöpfen können (Forsyth, 1998), so dass einzelne Autoren von der Illusion der Gruppeneffektivität sprechen (Stroebe, Diehl & Abakoumkin, 1992). Andererseits gibt es Belege, dass Gruppen durchaus mehr erreichen können, als es die Summe der individuellen Potenziale nahe legen würde, also einen so genannten Synergie-Bonus erreichen können (Witte, 1989; Hertel, 2000). Ähnlich sieht es in der organisatorischen Feldforschung aus; besonders Janis (1982) hat in Fallstudien amerikanischer Regierungsentscheidungen gezeigt, dass unter bestimmten Umständen von Gruppen sehr gute Entscheidungen getroffen werden, unter anderen Umständen aber katastrophale. In der Forschung hat man sich intensiv mit diesem Problem befasst und weitere Labor- und Feldstudien unternommen, um zu klären, wie solche katastrophalen Entschieden zustande kommen und wie man sie vermeiden kann (vgl. das Sonderheft zu Groupthink in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 73, No. 2/3, 1998).

Ganz offensichtlich sind mit Gruppenarbeit Chancen auf gute Entscheidungen und produktive Arbeit verbunden, aber auch Risiken für Prozessverluste und Fehlentscheidungen. In Tabelle 1 ist eine kleine Übersicht gegeben über solche Chancen und Risiken von Gruppenarbeit, wie sie in verschiedenen Untersuchungen gefunden wurden.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Benötigtes Wissen kann durch Kombination unterschiedlicher Kompetenzen erreicht werden • Komplexe und dynamische Aufgaben können besser gelöst werden • Gemeinsame Entscheidungen werden besser akzeptiert • Bei schwierigen Aufgaben kann soziale Unterstützung gegeben werden • Arbeitsmotivation und Engagement von Mitarbeitern kann gesteigert werden • Arbeitszufriedenheit kann erhöht und Stress reduziert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe kann mehr Wert auf Harmonie als auf kritische Auseinandersetzung legen • Gruppe kann sich gegen externe Informationen und Einflüsse abschotten • Soziale Anforderungen an die Gruppenmitglieder können zu hoch sein • Zu viel Zeit und Energie kann für die Koordination der Arbeit benötigt werden • Destruktive Konflikte können innerhalb der Gruppe und mit anderen organisationalen Einheiten entstehen • Mitglieder können die Lust verlieren

Tabelle 1: Chancen und Risiken von Gruppenarbeit

Im Folgenden sollen die kausalen Prozesse näher beleuchtet werden, die darüber entscheiden, ob die Chancen der Teamarbeit realisiert werden können oder ob die Risiken durchschlagen. Dazu werden zunächst Grundvoraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit behandelt und dann die zwei hauptsächlichen Grundprobleme der Teamarbeit im Detail diskutiert.

2. Grundvoraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit

Die folgenden Überlegungen beruhen auf einem theoretischen Modell der Interaktion (Scholl, 1991), das eine erste Überprüfung in einer Untersuchung zur Zusammenarbeit in Innovationsprozessen erfahren hat (Scholl, 1996, 2004), und auf weiteren Überprüfungen in Laborexperimenten (Wetzel, 1995; Klocke, 2004) und einem Feldexperiment (Schimansky, in Vorb.). Zielvariable dieses Modells ist die Effektivität der Zusammenarbeit. Effektivität schließt dabei Effizienz als Unteraspect ein, d.h., dass die Input-Output-Relation der verbrauchten Ressourcen und des erzielten Ergebnisses möglichst günstig ist. Darüber hinaus schließt Effektivität aber auch ein, dass alle Beteiligten und ggf. weitere Betroffene in der Befriedigung ihrer Bedürfnisse soweit wie möglich gefördert und so wenig wie möglich beeinträchtigt werden (Scholl, 1991, 2003). In diesem Sinne umfasst Effektivität sowohl die Lösung des von einer Gruppe bearbeiteten Problems, den damit gestifteten Nutzen für die Auftraggeber oder Kunden der erarbeiteten Lösung sowie die Belastungen und Belohnungen, die für die Mitglieder der Gruppe aus

ihrer Arbeit resultieren. In diesem Sinne wird „erfolgreiche Teamarbeit“ durch den so gefassten Begriff der Effektivität präzisiert.

Wie lässt sich eine solche umfassend definierte Effektivität im Team erreichen? Muss es da nicht von Situation zu Situation, von Gruppe zu Gruppe ganz unterschiedliche Voraussetzungen geben? Sicherlich sehen die konkreten Prozesse immer wieder anders aus, aber zwei Aspekte dürften allen erfolgreichen Prozessen gemeinsam sein, nämlich die Frage, ob und wie ein Wissenszuwachs erreicht wird, um zu besseren Problemlösungen zu kommen, und ob und wie die individuellen Teammitglieder sich so koordinieren können, dass das Team insgesamt handlungsfähig ist und bleibt. Auf diese beiden Grundvoraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit soll nacheinander eingegangen werden.

2.1 Wissenszuwachs

Effektives Handeln erfordert in der Regel ein gutes Wissen über das Problem und die jeweilige Situation; das gilt für Individuen, für Gruppen, Organisationen und Staaten gleichermaßen. Menschen zeichnen sich im Tierreich durch besondere Möglichkeiten der Wissensgewinnung aus, die zum Teil aus dem besonders leistungsfähigen Gehirn herrühren, in besonderer Weise aber auch durch die Möglichkeit der Sprache, des wechselseitigen Austausches von Wissen und der Kumulation von Wissen über ganze Generationen. Daher würde man von Gruppen grundsätzlich erwarten, dass sie in der Lage sind, mehr Wissen zu mobilisieren oder sogar neu zu generieren als Individuen. Dies gilt in besonderer Weise für komplexe Probleme, wie sie heute bei vielen wichtigen organisatorischen Entscheidungen gegeben sind, wie z. B. Innovationen, Strategien und generell Entscheidungen, für die das Wissen mehrerer Fachgebiete zusammengetragen werden muss. Daraus lässt sich die erste Hypothese formulieren:

H1: Die Effektivität der Teamarbeit wird umso mehr von einem Zuwachs an relevantem Wissen gefördert, je komplexer das gegebene Problem und je geringer das entsprechende Vorwissen ist.

Diese an sich sehr plausible Hypothese ist erstaunlicherweise bisher wenig empirisch geprüft, denn in den meisten Experimenten wird nicht zwischen Wissen bzw. Wissenszuwachs und Effektivität unterschieden. Annäherungsweise Bestätigungen finden sich bei Schroder, Driver & Streufert (1967) und Brockhoff (1986). In einer Untersuchung zu ge- und misslungenen Innovationen haben wir den Wissenszuwachs umgekehrt gepolt operationalisiert als das Ausmaß an Informationspathologien im Verlaufe des Innovationsprozesses. Der so gemessene Wissenszuwachs korrelierte auf Gruppenebene $+0.43$ ($p < .01$, $n = 36$) mit Effektivität (Scholl, 1996, 2004). Der Verlauf der Fallstudien legt dabei durchaus eine kausale Interpretation dieser Korrelation nahe, d.h., dass Informationspathologien den Wissenszuwachs hemmen und dadurch die Effektivität gemindert wird bzw. die Innovation eher misslingt. Wetzel (1995) hat Dreiergruppen nach Gerichtsakten ein juristisches Urteil entwickeln lassen. Die von Experten beurteilte Güte des Urteils (die Effektivität) korrelierte $+0.35$ ($p < .05$, $n = 23$). In einer Untersuchung zur Effektivität von Moderationstechniken hat

Schimansky (in Vorb.) ebenfalls das Effektivitätsmodell des Autors verwendet. Hier trafen sich Schüler der 11. Klassen in 114 Sechsergruppen, um über die Verbesserung ihres Schulalltags zu beraten und die Ergebnisse jeweils in einem Poster festzuhalten. Der per Fragebogen gemessene Wissenszuwachs in der Gruppe korrelierte 0.58 ($p < .001$, $n = 114$) mit der Effektivität, die ebenfalls über das Schülerurteil gemessen wurde. Die drei Studien ergeben - mit z-Transformation – eine mittlere Korrelation von +.46 zwischen Wissenszuwachs und Effektivität.

Ein besonderes Problem der Prüfung dieser Hypothese liegt darin, dass es meist sehr viel einfacher ist, explizites Wissen und den entsprechenden Zuwachs zu untersuchen, wie es bei den meisten experimentellen Untersuchungen der Fall ist. Implizites Wissen, der Gewinn an Können und Erfahrung, ist dagegen sehr viel schwerer festzustellen, wenn man ihn von Effektivitätsmaßen unterscheiden will. Vermutlich liegt es an der ausschließlichen Messung des expliziten Wissens, dass in dem Experiment von Klocke (2004), in dem Dreiergruppen ein computerisiertes Unternehmensplanspiel bearbeiteten, der Wissenszuwachs nicht mit der Effektivität korrelierte. Trotz dieses überraschenden Ergebnisses kann man davon ausgehen, dass es für die Effektivität einer Problemlösung wichtig ist, einen Zuwachs an relevantem Wissen zu erzielen. Die entscheidende Frage, wie sich ein solcher Zuwachs an Wissen am besten erzielen lässt, wird in den Punkten 3 und 4 behandelt.

2.2 Handlungsfähigkeit

In der Praxis gilt für die meisten Gruppen, dass nicht nur Wissen erarbeitet werden muss, um eine effektive Problemlösung zu erreichen, sondern es müssen auch verschiedene Aktionen durchgeführt werden, z. B. Versuche in einem Entwicklungsteam, Befragungen von Kunden für Fragen des Marketing oder die Erprobung von Maschinen für eine neue Produktion. Dabei stellt die Koordination der Einzelhandlungen ein besonderes Problem dar. Es müssen zunächst einmal bestimmte Probleme erkannt werden, wenn eine Gruppe eine Aufgabe übernimmt, dann müssen Informationen gesammelt werden, was meist arbeitsteilig geschieht, dann müssen Lösungsalternativen erdacht, diskutiert und elaboriert werden, danach muss man zu klaren Entscheidungen über die bestmögliche Alternative kommen, um dann die gewählte Alternative sukzessive zu erproben bzw. zu implementieren, wobei sich in der Regel neue unvorhergesehene Probleme ergeben, mit denen die Betreffenden wieder fertig werden müssen. Die Bewältigung eines solchen kompletten Handlungszyklus wird hier als Handlungsfähigkeit bezeichnet, die definiert ist als die Fähigkeit, vollständige Entscheidungs- und Implementationszyklen durchzuführen (Kirsch & Scholl, 1983). Unvollständige Entscheidungs- und/oder Implementierungszyklen sind in der Regel effektivitätsmindernd, was zur 2. Hypothese führt:

H2: Die Effektivität der Teamarbeit ist abhängig vom Ausmaß der Handlungsfähigkeit des Teams.

Die Handlungsfähigkeit einer Gruppe wird nicht nur durch Demotivation oder Streit gefährdet, sondern auch durch allzu eifrige Bemühungen um immer genauere Erfassung der Situation, wie der Praxisspruch „Paralyse durch Analyse“ aufzeigt. Komplexe Probleme lassen sich nie komplett und eindeutig lösen, Informationen sind fast immer mehrdeutig und viele Probleme benötigen als Informationsgrundlage auch Prognosen, die nie sicher sein können. Deswegen ist es wichtig, ab einem bestimmten Punkt die Informationssuche und die Wissensverarbeitung mit einer Entscheidung zu beenden und zum Handeln überzugehen.

Unsere Untersuchungen haben die Hypothese 2 eindrucksvoll bestätigt. In der Innovationsuntersuchung von Scholl (1996, 2004) korrelierte die per Fragebogen gemessene Handlungsfähigkeit mit dem Ge- bzw. Misslingen der Innovationen mit $+.45$ ($p < .01$, $n = 36$). In dem Laborexperiment von Klocke (2004) korrelierte die Handlungsfähigkeit $+.50$ ($p < .01$, $n = 62$) mit Effektivität und in dem Feldexperiment von Schimansky (in Vorb.) korrelierte die Handlungsfähigkeit $+.54$ ($p < .001$, $n = 114$) mit Effektivität. Damit ergibt sich eine mittlere Korrelation von $+.50$ als beste Schätzung. Für die 2. Hypothese liegen also eindrucksvolle Bestätigungen vor und die Fallstudien zur Innovation legen auch den Schluss nahe, dass dieser Zusammenhang kausal zu interpretieren ist im Sinne der Hypothese.

Ein wichtiges Hilfsmittel zur Steigerung der Handlungsfähigkeit im Team ist das Einlegen spezieller Planungsphasen, weil damit nicht nur Ziele und Restriktionen besser erfasst werden können, sondern auch eine wirkungsvolle Koordination erreicht wird (Hirokawa & Pace, 1983). Dies gilt besonders für die Frage der Abwechslung von Gruppen- und Einzelarbeit, denn Teilarbeiten werden sicherlich effektiver von den einzelnen Mitgliedern erledigt; die gemeinsame Diskussion im Team dient primär der grundlegenden Analyse des Problems und der Festlegung der nächsten Schritte und damit auch der Koordination der Einzelarbeit. In der Praxis hat sich eine ganze Reihe von Hilfen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit etabliert, die man vor allem in der Literatur zum Projektmanagement findet, wie z. B. Meilensteine, Checklisten oder die Netzplantechnik.

Insgesamt haben sich der Wissenszuwachs und die Handlungsfähigkeit als direkte Determinanten der Effektivität bewährt. Für die Aufklärung der Chancen und Risiken von Teamarbeit ist es nun wichtig herauszufinden, von welchen Faktoren der Wissenszuwachs und die Handlungsfähigkeit abhängig sind und damit auch, wie man den Prozess der Teamarbeit positiv beeinflussen kann. Zu diesem Zweck wird zunächst die Frage zu klären sein, wie man zu einer fruchtbaren Diskussion kommt, die einen hohen Wissenszuwachs ermöglicht und die Handlungsfähigkeit sichert.

3. Erstes Grundproblem: Intensive, kritische und freundliche Diskussion

Betrachtet man die vielfältigen Beiträge aus der Gruppenliteratur zu den Bedingungen effektiver Teamarbeit, dann wird deutlich, dass eine intensive Diskussion vorteilhaft ist, die in guter Atmosphäre stattfindet, freundlich geführt wird, aber trotz allem kontroverse Themen nicht ausspart und sich kritisch mit geäußerten Meinungen auseinandersetzt. Hierin liegt das große Problem. Wie ist es möglich, zugleich freundlich als auch kritisch so zu diskutieren, dass die gegebenen Probleme intensiv bearbeitet werden. Sowohl nach vielen Praxisberichten zu urteilen als auch im Blick auf viele Forschungsergebnisse ist zu vermuten, dass die meisten Diskussionen entweder freundlich, aber nicht kritisch sind, oder aber kritisch beginnen und in Unfreundlichkeiten enden. Es ist also zu klären, wie man zugleich eine kritische und freundliche Diskussion haben kann und welche Faktoren im Einzelnen dafür verantwortlich sind, dass dies so oft nicht klappt. Näheren Aufschluss bringt hierzu eine detaillierte Betrachtung der grundlegenden Koordinationsmöglichkeiten durch „Synchronisation“, d. h. der freiwilligen Zusammenarbeit im wechselseitigen Einverständnis (Scholl, 2005). Zu diesem Zweck sollen im Folgenden die Kooperationsbereitschaft, die wechselseitige Sympathie, die Kontroversität der Diskussion und die Frage geteilter Normen betrachtet werden.

3.1 Kooperationsbereitschaft

Eine Synchronisation und wechselseitige Abstimmung der Aktivitäten von Teammitgliedern lässt sich am besten dann erreichen, wenn die einzelnen Teammitglieder kooperationsbereit sind bzw. miteinander vereinbare Intentionen haben. In einer Fülle von Laborexperimenten wurden kooperative und konkurrierende Intentionen durch gemeinsame bzw. differenzielle Belohnung induziert; dabei zeigte sich durchgängig, dass die Erzeugung kooperativer Intentionen zu einer höheren Effektivität der Gruppen führte als die Erzeugung konkurrierender oder individualisierender Intentionen (Deutsch, 1949; Miller & Hamblin, 1963; sowie die Metaanalyse von Johnson et al., 1981). Weniger klar ist in diesen Experimenten, warum die Kooperationsbereitschaft eher zu Effektivität führt als Konkurrenzabsichten. In der Untersuchung von Deutsch (1949) kann man jedoch einige Anhaltspunkte dafür finden, dass Kooperation den Wissenszuwachs mehr fördert als Konkurrenz, denn unter Kooperationsbedingungen wurde dort eine größere Aufmerksamkeit für die Botschaften der anderen gefunden, es gab weniger Kommunikationsschwierigkeiten, eine höhere Akzeptanz der Ideen der anderen und mehr Einsicht und Verständnis in Bezug auf die behandelten Probleme. Daher formulieren wir folgende Hypothese:

H3: Je größer die Kooperationsbereitschaft, umso größer ist der Wissenszuwachs.

Diese Interpretation hat sich in unserer Innovationsuntersuchung bestätigt (vgl. Scholl, 1996, 2004), denn hier wurden bei hoher Kooperationsbereitschaft deutlich weniger Informationspathologien gefunden, was einem höheren Wissenszuwachs entspricht. In unserer Untersuchung korrelierte die Kooperationsbereitschaft (konative Übereinstimmung) $+0.39$ ($p < .01$, $n = 35$) mit dem Wissenszuwachs. In

der Untersuchung von Schimansky (in Vorb.) korrelierte die gemittelte Kooperationsbereitschaft $+ .59$ ($p < .001$, $n = 114$) mit dem Wissenszuwachs. Ganz schlicht ausgedrückt heißt dies, dass eine hohe Kooperationsbereitschaft eine intensive Diskussion ermöglicht, die wiederum einen höheren Wissenszuwachs nach sich zieht. Wetzel (1995) hatte in seinem Experiment Kooperation versus Konkurrenz als unabhängige Variable manipuliert. Bei Induktion kooperativer Absichten erreichten die Gruppen einen signifikant höheren Wissenszuwachs ($p < .01$; $n = 35$) als in der Konkurrenzbedingung. Die mittlere Korrelation aus den beiden erstgenannten Untersuchungen beträgt $+ .50$.

Dass Kooperationsabsichten eine höhere Effektivität nach sich ziehen als Konkurrenzneigungen, wie es in vielen Experimenten bestätigt wurde, dürfte jedoch noch durch eine zweite Variable vermittelt sein, denn Kooperationsbereitschaft wird die Koordination erleichtern und damit die Handlungsfähigkeit erhöhen. Die entsprechende Hypothese lautet:

H 4: Je größer die Kooperationsbereitschaft, umso größer ist die Handlungsfähigkeit.

Auch diese Hypothese wurde in unserer Untersuchung bestätigt (Scholl, 1996, 2004): Die Kooperationsbereitschaft (bzw. die konative Übereinstimmung) korrelierte $+ .48$ ($p < .01$, $n = 35$) mit der Handlungsfähigkeit. In der Untersuchung von Schimansky (in Vorb.) war dieser Effekt wiederum etwas größer; hier korrelierte die Kooperationsbereitschaft $+ .57$ ($p < .001$, $n = 114$) mit der Handlungsfähigkeit. Es ergibt sich eine mittlere Korrelation von $+ .53$.

Für die praktische Arbeit ist also die Herstellung eines kooperativen Klimas im Team eine besonders wichtige Angelegenheit, die durch die Schaffung geteilter Ziele und gemeinsamer Belohnungen am besten zu gewährleisten ist (vgl. auch Pinto, Pinto & Prescott, 1993; Tjosvold, 1986, 1991). Des Weiteren kann man Teams so zusammensetzen, dass vor allem Menschen mit einer generalisierten Kooperationsbereitschaft ins Team genommen werden und dass das Team sich selbst als Gruppe mit einer gemeinsamen Aufgabe wahrnimmt.

3.2 Wechselseitige Akzeptanz und Sympathie

Üblicherweise wird in der Gruppenliteratur sehr großer Wert darauf gelegt, dass im Team ein gutes Klima herrscht, dass sich die Mitglieder wechselseitig mögen und sympathisch finden. Hier geht es um das grundsätzliche emotionale Erleben in der Gemeinschaft. Man kann sicher davon ausgehen, dass wechselseitige Sympathie bzw. affektive Übereinstimmung das wechselseitige Vertrauen und die Offenheit fördern und dadurch zu einem ungehinderten Meinungsaustausch beitragen, was dann einen positiven Effekt auf den Wissenszuwachs haben sollte. Allerdings wurde nach den Untersuchungen von Janis (1982) zu „Groupthink“ auch befürchtet, dass wechselseitige Sympathie, die den Zusammenhalt (Kohäsion) sicher fördert, eher zu einer Vermeidung kritischer Diskussion führt, die dann dem Wissenszuwachs abträglich wäre. In den Folgestudien wurde jedoch gezeigt, dass Kohäsion an sich nicht zu schlechteren Entscheidungen führt (Flowers, 1977;

Tetlock et al., 1992). Offensichtlich ist hier eine Interaktion mit anderen Variablen die Ursache dafür, dass Gruppen mit hoher Kohäsion manchmal auch sehr schlechte Problemlöser sind. Daher wird die folgende Hypothese formuliert:

H5: Je höher die wechselseitig Sympathie bzw. die affektive Übereinstimmung, umso höher ist der Wissenszuwachs.

Es gibt wenig empirische Untersuchungen zu dieser These, da der Wissenszuwachs selten explizit gemessen wird. In der Untersuchung von Scholl (1996, 2004) wird diese Hypothese jedoch bestätigt mit einer Korrelation von +.24 ($p < .05$, $n = 35$). In der Untersuchung von Wetzel (1995) ergab sich eine stärkere Korrelation zwischen der affektiven Übereinstimmung und der Wissensproduktion von +.39 ($p < .05$, $n = 35$). Und die neueste direkte Überprüfung dieser These von Schimansky (in Vorb.) fand einen Zusammenhang von +.41 ($p < .001$, $n = 114$) zwischen der affektiven Übereinstimmung bzw. der wechselseitigen Sympathie und dem Wissenszuwachs. Es ergibt sich eine mittlere Korrelation von +.35, die zwar beachtlich, aber doch merklich geringer ist als die zwischen Kooperationsbereitschaft und Wissenszuwachs.

Im theoretischen Modell von Scholl (1991, 2003) wird kein direkter Effekt der wechselseitigen Sympathie auf die Handlungsfähigkeit angenommen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die wechselseitige Sympathie (affektive Übereinstimmung) sehr stark die Kooperationsbereitschaft (konative Übereinstimmung) beeinflusst und auf diesem indirekten Weg sich auch positiv auf die Handlungsfähigkeit auswirkt. Mit anderen Worten: Für die Handlungsfähigkeit ist die Kooperationsbereitschaft entscheidend, und wechselseitige Sympathie ist eine der möglichen Gründe, warum Gruppenmitglieder kooperationsbereit werden. Für die Praxis der Teamarbeit ist daraus abzuleiten, dass die Pflege persönlicher Beziehungen sehr vorteilhaft für die Effektivität ist, dass jedoch auch durch spezielle Maßnahmen dem Gruppendenken (Groupthink) vorzubeugen ist.

3.3 Intensive, kontroverse Diskussion

Der Grund, warum man von Teamarbeit bessere Lösungen erwartet als von Einzelarbeit, liegt darin, dass angenommen wird, dass Gruppen über mehr relevante Informationen und problemrelevantes Wissen verfügen als jedes der einzelnen potenziellen Gruppenmitglieder. Dies kann jedoch in der Praxis stark variieren; die Gruppenmitglieder können sich in ihrem Wissen sehr ähneln oder auch sehr unterschiedlich sein. In teilautonomen Gruppen beherrschen im Prinzip alle Gruppenmitglieder alle Teiltätigkeiten und haben entsprechendes Wissen darüber, nur in Ausnahmesituationen und bei bestimmten neuartigen Problemen erwartet man, dass vielleicht einer mehr weiß oder bessere Ideen hat als andere, so dass die Gruppe im Vorteil ist, da man ja nicht im Voraus weiß, wer für solche Sonderprobleme das bessere Wissen hat. Solche teilautonomen Gruppen haben also ein sehr großes Vorwissen, die Aufgaben sind in der Regel wenig komplex, es wird wenig neues Wissen erforderlich, und daher ist die Homogenität des Wissens der einzelnen Mitglieder auch kein Problem. Ihre besondere Stärke ist auch nicht ein möglicher Wissenszuwachs, sondern das Mitdenken und die wechselseitige

Unterstützung bei den alltäglichen Aufgaben. Bei komplexen Problemen, wie sie in vielen Projektgruppen und besonders bei Innovationsteams eine Rolle spielen, wird jedoch zur Lösung des Problems sehr unterschiedliches Wissen benötigt, wozu man in der Regel auf Menschen mit unterschiedlicher Ausbildung und Erfahrung zurückgreifen muss. Diese Diversität der Kenntnisse wird als sehr förderlich für die Gruppenleistung betrachtet, wobei man implizit davon ausgeht, dass dies über den Wissenszuwachs durch Diskussion der jeweiligen Probleme geschieht (Williams & O'Reilly, 1998). Aufgrund rein logischer Überlegungen lässt sich also festhalten, dass bei komplexen Problemen eine wissensbezogene Homogenität bzw. kognitive Übereinstimmung der Gruppenmitglieder ungünstig für den Wissenszuwachs ist. Ob allerdings eine möglichst große Heterogenität, Diversität oder kognitive Nicht-Übereinstimmung von Vorteil ist für den Wissenszuwachs, mag bezweifelt werden. Unter diesen Umständen ergibt sich zwar ein großes Potenzial, durch den wechselseitigen Austausch der Informationen und Meinungen zu einem Wissenszuwachs zu kommen, allerdings muss man damit rechnen, dass ab einer bestimmten Heterogenität die Fähigkeit sinkt, den jeweils Anderen zu verstehen und die eigene Meinung mit der der Anderen zu einer fruchtbaren Synthese zu bringen. Das menschliche Konsistenzstreben ist doch so stark, dass man hier nicht allzu viel erwarten sollte (vgl. Festinger, 1954, 1957; Frey, Schulz-Hardt & Stahlberg, 1996). Wir formulieren daher folgende Hypothese:

H6: Das Ausmaß der kognitiven Übereinstimmung bzw. der wissensmäßigen Homogenität der Gruppenmitglieder hat eine kurvilineare Auswirkung auf den Wissenszuwachs.

Bei sehr hoher Homogenität gibt es wenig, was man voneinander lernen könnte, und bei sehr hoher Heterogenität kann man einander kaum noch verstehen, obwohl man viel voneinander lernen könnte. Optimal für den Wissenszuwachs ist daher eine mittlere kognitive Übereinstimmung. In empirischen Studien wurde ein solcher kurvilineare Effekt bisher noch nicht gefunden, was zum Teil daran liegt, dass diese beiden Variablen fast nie direkt gemessen wurden. In manchen Studien führt kontroverse Diskussion zu besseren Entscheidungen (z. B. Smith et al., 1985; Tjosvold & Field, 1986), während bei anderen Untersuchungen die kognitive Nicht-Übereinstimmung sich negativ auf die Gruppeneffektivität bzw. den Wissenszuwachs auswirkte (Vinokur et al., 1985). In den von unserem Modell direkt geleiteten Untersuchungen wurde auf Gruppenebene überhaupt kein Zusammenhang gefunden (Scholl, 1996, 2004; Wetzel, 1995; Schimansky, in Vorb.). Ein Grundproblem aller bisherigen direkten Untersuchungen war die möglichst exakte Messung der kognitiven Übereinstimmung und des Wissenszuwachses; in keiner der drei Untersuchungen ist dieses Problem völlig zufrieden stellend gelöst worden, z. T. weil bei der kognitiven Übereinstimmung subjektive Einschätzungen oder eher grobe Maße verwendet wurden, z. T. weil die exakte Messung des Wissenszuwachses sehr schwierig ist und ebenfalls noch nicht ganz befriedigend gelöst wurde. In der Untersuchung von Wetzel (1995), in der vermutlich die bisher beste Messung des Wissenszuwachses vorliegt, wurde immerhin eine kurvilineare Tendenz gefunden, die allerdings nicht signifikant war. Angesichts der Tatsache, dass es in der sonstigen Literatur Belege dafür gibt, dass eine gewisse Kontroversität der Diskussion förderlich ist für den Wissenszuwachs

(Tjosvold & Field, 1986) und dass auf der anderen Seite gerade auch aus der Praxis heraus von Gruppen berichtet wird, die sich in der Diskussion des Problems völlig zerstreiten aufgrund ihrer unterschiedlichen Ansichten, dürfte die Kurvilinearitätsthese letztlich die beste Annahme darstellen. Weitere und vor allem detaillierte Untersuchungen zu diesem Problem sind allerdings dringend notwendig.

Wichtig für die Frage der Auswirkung kognitiver Übereinstimmung auf den Wissenszuwachs ist dabei auch die Frage, ob unterschiedliches Wissen bei den Gruppenmitgliedern nur vorhanden sein muss, oder ob es auch wichtig ist, dass die unterschiedlichen Informationen und Meinungen auch in die Diskussion gebracht und ausdiskutiert werden. Ein mittleres Maß an kognitivem Übereinstimmungspotenzial ist sicherlich eine wichtige Voraussetzung für den Wissenszuwachs, aber zur Realisierung dieses Wissenszuwachses bedarf es der expliziten Diskussion. Dies ist nirgends deutlicher geworden als in den vielen Laborexperimenten zum so genannten „hidden profile“ (Stasser & Titus, 1987). Danach tendieren Gruppenmitglieder dazu, sich vor allem über die Informationen auszutauschen, die alle besitzen, während die Information, die nur einzelne Mitglieder besitzen, weniger oder gar nicht diskutiert wird, so dass diese Informationen bei der Entscheidungsfindung nicht (richtig) berücksichtigt werden. In diesen Fällen besteht also ein Potenzial an mittlerer Nicht-Übereinstimmung, aber dieses Potenzial wird nicht genutzt, so dass die Diskussion nur die Teile hoher kognitiver Übereinstimmung widerspiegelt und damit zu schlechteren Entscheidungen führt.

Dieses Problem lässt sich z. T. durch ausführliche Diskussion überwinden, denn mit der Ausführlichkeit der Diskussion wächst die Wahrscheinlichkeit, dass auch ungeteilte Information ausgetauscht wird (Larson, Foster-Fishman & Keys, 1994). Auch sonst bestätigt die Literatur, dass das Ausmaß der Kommunikation die Effektivität der Teamarbeit erhöht (Pinto et al., 1993; Högl & Gemünden, in diesem Band); dies gilt besonders auch für den Meinungsaustausch mit Personen außerhalb des Teams, der zusätzlich erfolgen kann (Ancona & Caldwell, 1990, 1992; Högl & Gemünden, 2005; Janis, 1982; Tushman & Katz, 1980). Diese externe Kommunikation dürfte auch einen positiven Effekt haben auf die Frage der kognitiven Übereinstimmung, denn wenn die kognitive Übereinstimmung sehr hoch ist, dann bringt externe Kommunikation mit großer Wahrscheinlichkeit neue, divergierende Informationen und Ansichten ins Spiel und erhöht damit die Kontroversität; andererseits kann externe Kommunikation auch vermittelnde Informationen und Meinungen einspeisen, wenn die kognitive Übereinstimmung bzw. Kontroversität zu hoch ist und die Gruppenmitglieder einander nicht mehr recht verstehen (wollen). Diese Überlegungen lassen sich in zwei weiteren Hypothesen formulieren:

H7: Je mehr kommuniziert wird, umso größer ist – in abnehmendem Maße – der Wissenszuwachs.

H8: Je mehr extern kommuniziert wird, umso eher wird ein mittleres Niveau an kognitiver Übereinstimmung erreicht.

Aus den verschiedenen Untersuchungen und Hypothesen ergibt sich der Schluss, dass intensive und kontroverse Diskussion, die intern und extern erfolgt, die größten Chancen für einen Wissenszuwachs bietet.

3.4 Geteilte Normen der Zusammenarbeit

Es ist immer häufiger der Fall, dass Teams nicht nur nach ihrem Wissen heterogen zusammengesetzt sind, sondern dass sie auch unterschiedliche Normen internalisiert haben über die Art der Zusammenarbeit mit anderen und daher unterschiedliche Arbeitsstile mitbringen. Die größten Unterschiede in den Arbeitsstilen und Normen dürfte man in bi- oder multikulturellen Gruppen finden, die aufgrund der verstärkten internationalen Zusammenarbeit und Globalisierung immer häufiger vorkommen. Aber es gibt auch sicher unterschiedliche Normen zwischen verschiedenen Berufsgruppen, Altersgruppen oder Frauen und Männern. Sofern die Mitglieder eines Teams aus ein und derselben Organisation kommen, können die Unterschiede in den Normen durch eine organisatorische Sozialisation schon etwas gemildert worden sein und ggf. durch neue synergetische Normen überformt sein. Trotzdem muss man damit rechnen, dass die Verschiedenheit der Normen in vielen Fällen zum Problem wird und die Zusammenarbeit schwieriger macht (Stumpf & Thomas, 2000; Williams O'Reilly, 1998). Typische normative Unterschiede findet man in der Bedeutung, die formale oder informelle Regeln haben, im Wert, der auf Fachexpertise oder eigene Erfahrung gelegt wird, in der Bedeutung kulturell geteilter Meinungen, wie sie vor allem in kollektivistischen Kulturen gelten, oder individuell erarbeiteter Meinungen, wie sie in individualistischen Kulturen erwartet werden, sowie in der Meinung über angemessenes Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Untergebenen, also in der Frage der kulturell akzeptierten Machtdistanz (Smith, 2000; Zeuschel, 2000).

Bezieht man die Frage der normativen Übereinstimmung in unser Modell ein, dann liegt es zunächst nahe, dass sowohl die Handlungsfähigkeit als auch der Wissenszuwachs durch normative Nicht-Übereinstimmung behindert werden. Die Art der Wirkung könnte jedoch unterschiedlich sein: Die normative Nicht-Übereinstimmung dürfte sich direkt negativ auf die Handlungsfähigkeit auswirken, weil Handlungszyklen immer wieder gestört und unterbrochen werden. Dagegen dürfte der Wissenszuwachs nicht direkt beeinflusst werden, sondern indirekt über eine Auswirkung auf die wechselseitige Sympathie und Kooperationsbereitschaft, die aus den normativ bedingten „Störungen“ herrührt. Daher formulieren wir die folgenden Hypothesen:

H 9: Je höher die normative Übereinstimmung, umso größer ist die Handlungsfähigkeit im Team.

H10: Die normative Übereinstimmung beeinflusst positiv die wechselseitige Sympathie (affektive Übereinstimmung) und die Kooperationsbereitschaft (konative Übereinstimmung).

Es gibt keine direkten empirischen Studien zu diesem Aspekt, da das Konzept der normativen Übereinstimmung erst später dazu genommen wurde (Scholl, 2003).

Allerdings passen die Ergebnisse von Watson, Kumar und Michaelsen (1993) und Zeuschel (2000) gut zu diesen Hypothesen. Die wichtigste praktische Schlussfolgerung aus den genannten Untersuchungen und aus den Hypothesen 11 und 12 ist es, dass einem normativ heterogenen Team genügend Zeit und Unterstützung für den Teamentwicklungsprozess zu geben ist, bevor eine effektive Zusammenarbeit erwartet werden kann. Diese Überlegung findet sich auch in entsprechenden Phasenmodellen für plurikulturelle Teams (Smith, 2000; Zeuschel, 2000).

3.5 Das Dilemma: Fruchtloser Streit oder vorschnelle Einigkeit

Während die in 3.1 bis 3.4 dargestellten Thesen auch für den Alltagsverstand plausibel klingen, kann man leicht übersehen, dass sich aus ihnen ein grundsätzliches Problem oder Dilemma ergibt: Wie kann man erreichen, dass einerseits eine hohe konative, affektive und normative Übereinstimmung im Team erreicht wird, da sich dies positiv auf den Wissenszuwachs und zum Teil auch auf die Handlungsfähigkeit auswirkt, und auf der anderen Seite eine gewisse Heterogenität der Informationen und Meinungen bzw. eine mittlere kognitive Nicht-Übereinstimmung, die in kontroversen Diskussionen genutzt wird. Das Problem wird deutlicher, wenn man zur Hypothese 12 noch eine weitere Zusammenhangshypothese hinzunimmt, nach der sich die drei erstgenannten Formen der Übereinstimmung, d. h. die Kooperationsbereitschaft, die wechselseitige Sympathie und die kognitive Übereinstimmung und ihre Äußerung in der Diskussion gegenseitig positiv beeinflussen. Mit Festinger (1954) und Heider (1958) kann man davon ausgehen, dass die Ähnlichkeit der Meinungen den Grad der Sympathie beeinflusst und umgekehrt der Grad der Sympathie dazu führt, dass man seine Meinungen eher in der Diskussion angleicht. Des Weiteren dürfte die gezeigte Kooperationsbereitschaft auch die wechselseitige Sympathie erhöhen und umgekehrt die Sympathie die Kooperationsbereitschaft fördern. Und schließlich dürfte man auch mit solchen Personen kooperationsbereiter sein, die ähnliche Meinungen äußern, als mit anderen, die unterschiedliche Meinungen vertreten. Aus dem Gesagten ergibt sich folgende Hypothese:

H11: Kognitive, affektive und konative Übereinstimmung beeinflussen sich wechselseitig positiv.

Die wechselseitige Beeinflussung der drei Übereinstimmungsvariablen spiegelt sich empirisch in relativ hohen Korrelationen. In der Untersuchung von Scholl (1996, 2004) ergibt sich eine, durch gemeinsame Messfehler vermutlich etwas überhöhte Korrelation zwischen affektiver und konativer Übereinstimmung von $+ .85$ ($p < .001$), zwischen kognitiver und affektiver Übereinstimmung von $+ .46$ ($p < .05$) und zwischen kognitiver und konativer Übereinstimmung von $+ .33$ ($p < .05$, für alle drei Korrelationen $n = 35$). In der Untersuchung von Schimansky (in Vorb.) sind die Werte insgesamt etwas geringer, aber auch hier ist die Korrelation zwischen affektiver und konativer Übereinstimmung am höchsten mit $+ .63$ ($p < .001$), zwischen kognitiver und affektiver Übereinstimmung beträgt sie $+ .27$ ($p < .01$) und zwischen kognitiver und konativer Übereinstimmung $+ .38$ ($p < .001$, jeweils $n = 114$). Die mittleren Korrelationen lauten $+ .76$, $+ .37$ und $+ .36$.

Aus diesen wechselseitigen Beeinflussungen der Übereinstimmungsvariablen bzw. von gezeigtem Konsens, wechselseitiger Sympathie und gemeinsamer Kooperationsbereitschaft in der Gruppe, erwächst nun ein zentrales Problem für die Güte und Produktivität der Zusammenarbeit. Es ist in der Praxis schwer, kooperationsbereit zu sein und sich sympathisch zu finden (hohe konative und affektive Übereinstimmung) und gleichzeitig kontrovers zu diskutieren und damit eine deutlich geringere kognitive Übereinstimmung zu zeigen. Die Dynamik der wechselseitigen Beeinflussung der drei Übereinstimmungsvariablen kann nun entweder dazu führen, dass bei der an sich positiven hohen konativen und affektiven Übereinstimmung die Gruppenmitglieder auch kognitiv übereinstimmen wollen, und entweder Harmonie bewahren und sich nicht kritisch mit den Meinungen der jeweils Anderen auseinandersetzen (vgl. den Aspekt des „Gruppendenkens“ von Janis, 1982) oder die ungeteilten Informationen gar nicht erst in die Gruppe bringen (vgl. den Hidden-Profile-Effekt von Stasser & Titus, 1987). Mit anderen Worten: Die Diskussion wird freundlich, aber unkritisch. Denkbar ist jedoch auch eine andere Entwicklung, die allerdings keine besseren Resultate erbringt: Die Gruppe kommt entsprechend der mäßigen kognitiven Übereinstimmung in eine kontroverse Diskussion, die eigentlich positiv für den Wissenszuwachs wäre, aber dies hat einen abschwächenden Effekt auf die wechselseitige Sympathie und Kooperationsbereitschaft. Daraus kann sich dann auch ein Verstärkungseffekt in negativer Richtung entwickeln, bei dem das Team sich am Ende zerstreitet, nicht mehr kooperieren mag und die Mitglieder sich wechselseitig nicht mehr wertschätzen; die kontroverse Diskussion wird dann unfreundlicher, man zeigt seine negativen Gefühle nonverbal oder sogar verbal, und die Diskussion wird unproduktiv (Jehn, 1997). Damit wird das erste Grundproblem theoretisch klar: Aufgrund der Konsistenzdynamik zwischen den Übereinstimmungsvariablen auf der einen Seite und ihrer unterschiedlichen Effekte auf den Wissenszuwachs auf der anderen Seite ist es in der Praxis schwer, eine intensive, kritische und zugleich freundliche Diskussion zu haben.

In der Praxis gibt es jedoch eine Reihe von Techniken, um trotz dieser Dynamik eine intensive, kritische und freundliche Diskussion zu erreichen. Möglich ist zum einen die Einführung eines Moderators bzw. einer Moderatorin, zumindest in sehr entscheidenden Phasen der Gruppenarbeit. Des Weiteren können formale Techniken der Moderation wie z. B. Metaplan (Klebert, Schrader & Straub, 1989) die Kontroversität erleichtern, ohne negative Auswirkungen auf Sympathie und Kooperationsbereitschaft zu haben, weil sie ein selbstverständliches Produkt der Einzelabfragen und individuellen Gewichtungen ist. Schließlich gibt es die Möglichkeit, die verschiedenen Übereinstimmungsvariablen selektiv zu beeinflussen, also die Kooperationsbereitschaft z. B. durch deutliche gemeinschaftliche Belohnungen zu erhöhen, die Sympathie durch freundlichen Austausch außerhalb der aufgabenbezogenen Diskussion zu stärken, etwa mit gemeinsamen Essen, und die Kontroversität der Diskussion durch explizite Instruktion oder gar einen *Advocatus Diaboli* zu erhöhen. Das Ideal dieser Art von Diskussion lässt sich am besten mit den Worten des Dichters Ernst Jandl (1995) beschreiben:

demokratie

unsere ansichten
gehen als freunde
auseinander

4. Zweites Grundproblem: Einflussnahme statt Machtausübung

In allen Gruppen und Teams gibt es die Möglichkeit, Macht auf andere Gruppenmitglieder auszuüben. Diese Macht kann auf unterschiedlichen Grundlagen beruhen (French & Raven, 1959; Buschmeier, 1995; Scholl, 1991): Die Grundlage der Expertise beruht darauf, dass jemand aufgrund seines Fachwissens in bestimmten Bereichen einen Kompetenzvorsprung vor den anderen hat; die Grundlage der Information darauf, dass jemand über Informationen verfügt, die andere nicht haben; Charisma bzw. persönliche Ausstrahlung beruht darauf, dass andere eine bestimmte Person bewundern und sie nachahmen wollen; Belohnung beruht darauf, dass man anderen entweder schon einen Gefallen getan hat oder zu tun verspricht; Legitimität beruht darauf, dass man an geteilte Normen appellieren kann; Legalität beinhaltet zusätzlich die Möglichkeit, Sanktionen im positiven oder negativen Sinn zu verhängen; Situationskontrolle ist eine indirekte Einwirkung durch Gestaltung der Situation, z. B. durch das Schaffen vollendeter Tatsachen, und Bestrafung sind Sanktionen, die negative Folgen im Falle der Abweichung vom geforderten Kurs androhen. Diese verschiedenen Machtgrundlagen sind in der Regel bereits unter Kollegen gegeben, sind allerdings vor allem dann in Form der legalen Macht gegeben, wenn Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zusammenarbeiten.

Während die Bedeutsamkeit von Machtprozessen prinzipiell außer Frage steht, gibt es doch relativ wenig Forschung dazu, wie sie sich in der Gruppen- und Teamarbeit auswirkt. Das liegt u. a. daran, dass in den entsprechenden Wissenschaften ein undifferenzierter Machtbegriff vorherrscht, nach dem jegliche Einwirkungsmöglichkeit auf andere, die deren Erleben oder Verhalten verändert, als Macht(potenzial) bezeichnet wird. Die Nutzung dieses Potenzials wird dann als Einfluss bezeichnet. Demgegenüber haben unsere Forschungen gezeigt, dass ein engerer Machtbegriff fruchtbarer ist, der die Nutzung eines Einwirkungspotenzials unterteilt in Machtausübung, die eine Einwirkung gegen die Interessen der Betroffenen darstellt (englisch: restrictive control) und Einflussnahme als eine Einwirkung im Einklang mit den Interessen der Betroffenen (englisch: promotive control) davon unterscheidet (Buschmeier, 1995; Scholl, 1991, 1999; Klocke, 2004; Krause, 2004). Mit dieser Differenzierung zwischen Machtausübung und Einflussnahme lassen sich Vorgänge in der Interaktion zwischen Menschen differenzierter beschreiben und neue Hypothesen formulieren, die für die Zusammenarbeit in Gruppen und Teams höchst relevant sind. Machtausübung und Einflussnahme erfolgen im Prinzip unterschiedlich, aber sie können u. U. doch mit denselben Macht- bzw. Einwirkungsgrundlagen erfolgen; allerdings wird Macht vorwiegend mit „harten“ Grundlagen ausgeübt wie Bestrafung, Legalität und Situationskontrolle, während Einflussnahme vorwiegend mit „sanften“ Grundlagen

erfolgt wie Expertenwissen, Information, Belohnung oder Charisma (Buschmeier, 1995; Scholl, 1994, 2004). Wie sich Machtausübung und Einflussnahme auf die verschiedenen Aspekte der Teamarbeit auswirken, soll in den folgenden Unterpunkten gezeigt werden.

4.1 Auswirkungen von Machtausübung und Einflussnahme auf den Wissenszuwachs

Auch wenn z. T. dieselben Grundlagen für Machtausübung und Einflussnahme verwendet werden können, so sehen in der Praxis der Teamarbeit die beiden Vorgehensweisen doch meist unterschiedlich aus. Mächtige Personen beenden Diskussion oft dann, sobald sie ihre Interessen gefährdet sehen, oder sie verschließen sich dem argumentativen Austausch mit anderen (Brooks, 1994). Personen mit abweichender Meinung in einem Team kommen oft unter Konformitätsdruck, weil das Team sich nicht aufhalten lassen will und weil die Mehrheit denkt, dass sie schon richtig liegt; ggf. kommt es sogar als Folge davon zur Selbstzensur (Janis, 1982; Scholl, 2004). Personen, die relevantes Wissen haben, aber einen geringeren Status, werden oft nicht gehört (Torrance, 1955) oder von den Entscheidungen gleich ausgeschlossen (Scholl, 2004). Personen mit einem starken Machtmotiv oder gar einer machiavellestischen Persönlichkeit sind mehr daran interessiert, ihre Meinung durchzusetzen als sich genauer zu informieren und zur Meinungsbildung beizutragen (Fodor & Smith, 1982). Darüber hinaus versuchen sie oft, ihre Alternativen dadurch durchzusetzen, dass Informationen verschwiegen, manipuliert oder nur teilweise weitergegeben werden, so dass die präferierte Alternative als beste dasteht (Scholl, 2004). Vorgesetzte oder Projektleiter einer Gruppe haben oft die implizite Vorstellung im Kopf, dass ihre Meinung zum Problem den Ausschlag geben muss, und üben auf mehr oder minder subtile Weise Konformitätsdruck aus (Janis, 1982; Wageman & Mannix, 1998).

Einflussnahme geht demgegenüber anders vor, weil per Definition die Meinungen und Interessen der anderen zu respektieren sind. Dies führt dann dazu, dass man anderen intensiver zuhört und abweichenden Meinungen mehr Interesse entgegenbringt. Um mit den unterschiedlichen Meinungen und gar Interessen ohne Machtausübung zurande zu kommen, ist es oft nötig, zusätzliche Informationen zu suchen und ggf. externe Spezialisten einzuschalten. Schließlich muss man immer wieder neue Alternativen generieren und explorieren, um Lösungen zu finden, die von allen aus ihrer jeweiligen Perspektive des Wissens, aber auch des unterschiedlichen Interesses, mitgetragen werden können. Dieser Aspekt ist besonders in der Theorienpraxis der Konflikt-handhabung und Verhandlung herausgearbeitet worden (Pruitt & Rubin, 1986; Fisher, Ury & Patton, 2002). Letztlich konkretisiert sich Einflussnahme in Gruppendiskussionen darin, dass intensiv und konstruktiv diskutiert wird. Diese Überlegungen lassen sich in folgender Hypothese zusammenfassen:

H12: Machtausübung im Sinne einer Einwirkung gegen die Interessen des bzw. der Anderen behindert den Wissenszuwachs, Einflussnahme im Sinne einer

Einwirkung im Einklang mit den Interessen des bzw. der Anderen fördert den Wissenszuwachs.

Da die genannte Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme wenig verbreitet ist bzw. wenig empirische Studien hervorgerufen hat, gibt es zunächst nur die indirekten Belege für die Richtigkeit dieser These, die in den voranstehenden beiden Abschnitten zitiert wurden. Eine direkte Bestätigung auf dyadischer Ebene findet sich bei Buschmeier (1995), wo Episoden ausgewertet wurden, die von Organisationsmitgliedern berichtet wurden. In der Studie von Scholl zur Zusammenarbeit in Innovationsprozessen ergab sich eine positive Korrelation von Machtausübung und Informationspathologien, dem negativen Pendant zu Wissenszuwachs, von $+0.38$ ($p < .01$, $n = 35$), während Einflussnahme negativ, aber nicht signifikant mit Informationspathologien korrelierte in Höhe von -0.16 . In der Untersuchung von Schimansky (in Vorb.) ergab sich genau umgekehrt ein signifikanter Effekt der Einflussnahme auf den Wissenszuwachs von $+0.49$ ($p < .001$, $n = 114$), während der Effekt der Machtausübung auf den Wissenszuwachs zwar in die vorhergesagte Richtung ging, aber mit -0.13 nicht signifikant war. In beiden Fällen scheint die Messung von Machtausübung und Einflussnahme nicht optimal zu sein. Mit einer anderen Art der Messung von Machtausübung und Einflussnahme als Formen der Konflikt-handhabung ergab sich bei Scholl (2004) die erwartete Bestätigung: Machtausübung korrelierte mit -0.42 ($p < .01$, $n = 35$), während Einflussnahme im Sinne der Interessenberücksichtigung mit Wissenszuwachs positiv korrelierte in Höhe von $+0.39$ ($p < .01$, $n = 35$). Wetzel (1995) hat in seiner Gruppenuntersuchung die Skala Macht-Einfluss-Differenzierung (Pelz & Scholl, 1990) als bipolares Maß zur Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme verwendet. Diese Skala, mit Einfluss als positivem Pol, korrelierte mit $+0.32$ ($p < .05$, $n = 35$) mit seinem Maß der Wissensproduktion. Auch hier hat sich also die Hypothese 15 bewährt. In dem Laborexperiment von Klocke (2004), in dem Machtausübung versus Einflussnahme als unabhängige Variable experimentell manipuliert wurde, ergab sich ein hypothesenkonformer Effekt auf das Aufgabenwissen des Einwirkenden von $\eta^2 = .33$ ($p < .05$, $n = 31$). Aus den drei getrennten Messungen ergibt sich eine mittlere Korrelation von Wissenszuwachs mit Machtausübung von -0.32 und mit Einflussnahme von $+0.35$.

Klocke (2004) hat die Unterschiede zwischen Machtausübung und Einflussnahme noch näher untersucht. Im Unterschied zu Einflussnahme führt Machtausübung nämlich beim Machtbetroffenen zur Einengung des Freiheitsspielraums und damit entweder zu Reaktanz oder gelernter Hilflosigkeit (Scholl, 1991; Buschmeier, 1995). Reaktanz entsteht, wenn vom Machtbetroffenen noch Erfolg versprechende Gegenmaßnahmen gesehen werden, Hilflosigkeit, wenn das nicht mehr der Fall ist (Wortman & Brehm, 1975). Klocke hat nun untersucht, inwieweit der negative Effekt von Machtausübung auf den Wissenszuwachs zum Teil durch Reaktanz und/oder Hilflosigkeit vermittelt wird. Er fand einen signifikanten Effekt bei Machtausübung versus Einflussnahme auf die Hilflosigkeit und konnte dann zeigen, dass der Effekt der Machtausübung auf das Aufgabenwissen des Einwirkenden über die höhere Hilflosigkeit der Betroffenen vermittelt wurde: Bei Machtausübung lernten die Einwirkenden weniger von den Betroffenen, da diese

mit Hilflosigkeit reagierten und dabei mehr unbegründete und einfachere Vorschläge in die Diskussion brachten. Natürlich ist dies nicht die einzige Form, wie der negative Effekt von Machtausübung auf Wissenszuwachs sich in der Praxis abspielt. In Scholl (2004) sind anhand der untersuchten Innovationsfälle viele weitere Formen dargestellt, wobei die drastischste Form sicherlich der Ausschluss von Personen mit relevantem Wissen aus dem Diskussionsprozess ist, wie er häufig durch fehlende Partizipation am Arbeitsplatz geschieht. Auch die Untersuchungen zu dem Thema „Groupthink“, das Janis (1982) so nachdrücklich in die Diskussion gebracht hat, haben gezeigt, dass ein zentraler Faktor zur Erklärung von Groupthink der Konformitätsdruck ist, der sowohl vom Führer als auch von so genannten „Mindguards“ ausgeübt wird, ein typisches Beispiel für Machtausübung. Insgesamt ist also die für Gruppenarbeit vielleicht zentrale These gut bestätigt, dass Machtausübung den Wissenszuwachs behindert, während Einflussnahme ihn fördert.

4.2 Auswirkungen von Machtausübung und Einflussnahme auf die Handlungsfähigkeit

Eine Grundannahme in vielen Beiträgen der Management- und Beraterliteratur ist es, dass die Handlungsfähigkeit von Führungssystemen eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Effektivität ist und dass diese Handlungsfähigkeit letztlich immer wieder durch hierarchische Machtausübung gesichert werden muss. Die Begründungen dafür sind z. B. dass Diskussionen oft fruchtlos sind, das ständige „Gequatsche“ muss irgendwann beendet werden, es muss dafür gesorgt werden, dass eine klare Linie beibehalten wird, und der hohe Zeitdruck erlaube keine langen Diskussionen. Vor allem in Krisenzeiten sei starke Führung gefragt, und damit wird dann oft auch Machtausübung assoziiert. Da Machtausübung jedoch oft Reaktanz hervorruft (s. o.), während dies bei Einflussnahme nicht oder nur sehr viel weniger der Fall ist, gibt es auch Zweifel an dieser These. In der Managementliteratur und im Alltagsdenken führt dies allerdings meist nur zu der Forderung, dass den Führenden bzw. dem oberen Management genügend Macht gegeben werden muss, damit diese Widerstände überwunden werden können; dies war z. B. auch eines der zentralen Argumente der Arbeitgeberverbände gegen das neue Mitbestimmungsgesetz von 1976 mit seiner Beinahe-Parität im Aufsichtsrat. Die Untersuchungen zu dieser zentralen Argumentation gegen die Mitbestimmung hatten jedoch gezeigt, dass das Argument nicht trägt, sondern dass Parität bzw. starke Mitbestimmung eher dazu führt, dass die Industriepartner kooperativer miteinander umgehen, und dadurch die Handlungsfähigkeit sogar eher erhöht wird (Kirsch & Scholl, 1983). Daher erscheint es äußerst fraglich, dass Handlungsfähigkeit gerade bei komplexen Problemen dekretiert werden kann. Sicherlich ist es wichtig, dass in entscheidenden Augenblicken auch in der Gruppenarbeit alle „an einem Strang ziehen“, aber gerade dies lässt sich vielleicht eher über intensive wechselseitige Einflussnahme und Konsensbildung erreichen als über Machtausübung. Dies gilt besonders dann, wenn man berücksichtigt, dass Teamarbeit in der Praxis nicht heißt, dass alle die ganze Zeit zusammensitzen und beraten, sondern dass Beratung mit Einzelarbeit abgewechselt wird, wobei es

darauf ankommt, dass jeder Einzelne versucht, möglichst viel zur Gruppe beizutragen in seinem Arbeitspaket und bei der Umsetzung der gefassten Beschlüsse in der Gruppe mitdenkend vorgeht. Andererseits kann es sicher Phasen so großer Uneinigkeit geben, dass Einflussnahme nicht zum Konsens und zur Kooperation führt, so dass durch Machtausübung ein Minimum an Handlungsfähigkeit besser gesichert werden kann als durch den fruchtlosen Versuch der Einflussnahme. Diese Überlegungen führen zu folgender Hypothese:

H13: Machtausübung tendiert dazu, die Handlungsfähigkeit auf ein mäßiges Niveau zu bringen, egal von welcher Ausgangslage.

Dies bedeutet, dass Machtausübung bei voraus laufender sehr geringer Handlungsfähigkeit einen positiven Effekt hat, d. h. die Handlungsfähigkeit etwas verbessern kann, und bei mittlerer und hoher Handlungsfähigkeit diese verschlechtert hin auf eine geringere Ausprägung. Anhand der Daten unserer Innovationsuntersuchung hat Wetzel (1991) zuerst gezeigt, dass diese Hypothese den Daten am besten gerecht wird: Zwar ergab sich insgesamt eine negative Korrelation von Machtausübung auf Handlungsfähigkeit ($-.30$, $p < .05$, $n = 35$) und Einfluss hatte einen leicht positiven, allerdings nicht signifikanten Effekt, ein klarer Widerspruch zu der gängigen Annahme in der Managementliteratur, aber bei unterdurchschnittlicher Handlungsfähigkeit ergab sich auf individueller Ebene ein positiver Zusammenhang mit Machtausübung von $+.20$ ($p < .05$, $n = 129$), während bei durchschnittlicher und hoher Handlungsfähigkeit sich ein negativer, allerdings nicht signifikanter Zusammenhang ergab ($-.15$). Das Laborexperiment von Klocke (2004) hat diese Überlegungen weiter bestätigt. Zum einen ergab sich ein negativer Effekt der Ausübung von Expertenmacht auf Handlungsfähigkeit, der z. T. über Reaktanz vermittelt wurde. Des Weiteren zeigte sich, dass Machtausübung bei einem geringen Ausgangsniveau der Handlungsfähigkeit einen positiven Effekt hat im Vergleich zu Einflussnahme, während bei hohem Ausgangsniveau Machtausübung einen negativen Effekt hat. Mit einer anderen Messung von Machtausübung und Einflussnahme als Formen der Konfliktbehandlung verschoben sich in der Innovationsuntersuchung von Scholl (2004) die Korrelationen: Einfluss hatte hier einen signifikant positiven Zusammenhang mit Handlungsfähigkeit von $+.45$ ($p < .01$, $n = 35$) während Machtausübung eine leicht negative, aber nicht signifikante Korrelation mit Handlungsfähigkeit aufwies. Bei Schimansky (in Vorb.) schließlich korrelierte Machtausübung mit Handlungsfähigkeit negativ ($-.40$, $p < .001$), während Einflussnahme positiv korrelierte ($+.40$, $p < .001$, beide $n = 114$). Solange ein Team also einigermaßen handlungsfähig ist, wird Machtausübung diese nur verschlechtern (mittlere Korrelation: $-.26$), während wechselseitige Einflussnahme auch dazu dient, die Handlungsfähigkeit zu erhöhen (mittlere Korrelation: $+.35$).

Eine weitere Facette der Betrachtung der Handlungsfähigkeit ergab sich aus der Untersuchung von Schimansky (in Vorb.): In diesen Diskussionsgruppen von Schülern war insgesamt die Handlungsfähigkeit aufgrund einer hohen Kooperationsbereitschaft relativ hoch, so dass Machtausübung hier nur einen negativen Effekt haben konnte. Interessant ist jedoch der Befund, dass die Handlungsfähigkeit bei moderierter Diskussion mit Metaplan signifikant höher war

als unter allen anderen Bedingungen ohne Moderation oder nur mit Teilelementen der Moderation. Die Moderationsmethode zielt ja u. a. daraufhin ab, die Handlungsfähigkeit dadurch zu erhöhen, dass jeder in der Diskussion zu Wort kommen kann, aber auch über Einzelabfragen unbeeinflusst seine Meinung kundtun kann, so dass Machtausübung sehr effektiv ausgeschaltet oder zumindest gering gehalten werden kann. Gleichzeitig sichert aber das strukturierte Vorgehen, dass die Handlungsfähigkeit nicht auf ein geringes Niveau absinken kann, so dass Machtausübung auch nicht benötigt wird. Die bloße Strukturierung der Diskussion, eine der sechs Bedingungen im Feldexperiment von Schimansky, zog die geringste Handlungsfähigkeit nach sich und eine signifikant höhere Machtausübung als die Metaplan-Moderation.

Für die Praxis der Teamentwicklung ergibt sich aus diesen Befunden, dass eine Klärung der Ziele und Interessen, ggf. unterstützt durch gute Moderation, die Kooperationsbereitschaft so weit voranbringen kann, dass eine weitere wechselseitige Einflussnahme völlig ausreicht, um eine hohe Handlungsfähigkeit zu erreichen, und dass Machtausübung unnötig wird bzw. zu einer verschlechterten Handlungsfähigkeit führt. Dieser Prozess kann durch spezifische Maßnahmen noch weiter unterstützt werden, wie sie im Projektmanagement und mit Planungstechniken diskutiert werden; bei verteilter Gruppenarbeit lässt sich die wechselseitige Abstimmung und Einflussnahme auch durch Groupware-Systeme unterstützen, um eine hohe Handlungsfähigkeit zu erreichen.

4.3 Einwirkungsart, Sympathie und Kooperationsbereitschaft

Machtausübung und Einflussnahme als die beiden unterschiedlichen Arten der Einwirkung auf andere bleiben nicht ohne Konsequenz für die Gefühle der Betroffenen. Da per Definition Machtausübung mit einer Verletzung der Interessen der Betroffenen einhergeht, sind hier negative Gefühlsreaktionen zu erwarten, während Einflussnahme die Interessen der Betroffenen nicht verletzt oder sogar fördert, so dass hier positive Gefühlsreaktionen zu erwarten sind. Diese These wurde sehr nachdrücklich von Buschmeier (1995) bestätigt. Diese Gefühlsreaktionen wirken sich natürlich auch auf die wechselseitige Sympathie, die affektive Bewertung des Anderen aus; entsprechend fand Buschmeier (1995) eine Verschlechterung der Beziehung nach Machtausübung und eine leichte Verbesserung der Beziehung nach Einflussnahme. Wir können also festhalten:

H14: Machtausübung führt eher zu wechselseitiger Antipathie, während Einflussnahme eher zu wechselseitiger Sympathie führt.

Passend zu dieser Hypothese fand Scholl (1996, 2004) eine negative Korrelation von -0.47 ($p < .01$, $n = 35$) zwischen Machtausübung und affektiver Übereinstimmung bzw. wechselseitiger Sympathie; die entsprechende Korrelation mit Einflussnahme war signifikant positiv mit $+0.28$ ($p < .05$, $n = 35$). In der Untersuchung von Schimansky (in Vorb.) ergab sich umgekehrt eine sehr hohe Korrelation zwischen Einflussnahme und affektiver Übereinstimmung von $+0.51$ ($p < .001$, $n = 114$), während der Zusammenhang mit Machtausübung zwar mit -0.15 zwar negativ, aber nicht signifikant war. Vermutlich liegt dies darin, dass in den

Schülergruppen so wenig Macht ausgeübt wurde, dass die Varianz zur gering war. Insgesamt ergibt sich eine deutliche Bestätigung dieser Hypothese: Die mittlere Korrelation von Sympathie mit Machtausübung beträgt $-.32$, die mit Einflussnahme $+.43$.

Man könnte nun auch vermuten, dass Machtausübung und Einflussnahme ähnliche negative bzw. positive Folgen die Kooperationsbereitschaft bzw. konative Übereinstimmung und die Konsensbildung bzw. die kognitive Übereinstimmung haben. Wir nehmen jedoch an, dass diese Wirkungen nicht direkt erfolgen, sondern über die Veränderung der affektiven Übereinstimmung bzw. der wechselseitigen Sympathie vermittelt sind. Es gibt bisher keine Untersuchung, in der dies differenziert getestet worden wäre. Ein solcher Test ist auch deswegen schwierig, weil dann auch die Einflussrichtung getestet werden müsste. So nehmen wir an, dass Machtausübung und Einflussnahme ihrerseits durch die Kooperationsbereitschaft bzw. die konative Übereinstimmung mitbedingt sind:

H15: Kooperationsbereitschaft erhöht die Bereitschaft von Einflussnahme anstelle von Machtausübung, während geringe Kooperationsbereitschaft bzw. hohe Konkurrenzneigung die Wahrscheinlichkeit von Machtausübung anstelle von Einflussnahme erhöhen.

In der Untersuchung von Scholl (1996, 2004) ergab sich eine negative Korrelation von $-.47$ ($p < .01$, $n = 35$) zwischen konativer Übereinstimmung und Machtausübung; während Einflussnahme positiv korrelierte mit $+.25$ ($p < .10$, $n = 35$). Bei Schimansky (in Vorb.) war der Effekt der Machtausübung wieder sehr schwach ausgeprägt und nicht signifikant mit $-.09$, während Einflussnahme signifikant positiv mit Kooperationsbereitschaft korrelierte mit $+.50$ ($p < .001$, $n = 114$); wiederum dürfte hier die geringe Varianz der Machtausübung verhindert haben, dass die Korrelation signifikant wurde. Die mittlere Korrelation von Kooperationsbereitschaft mit Machtausübung beträgt $-.29$, die mit Einflussnahme $+.38$. Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse diese Hypothesen, aber die direkten und indirekten Effekte ebenso wie die Richtung der Effekte müssten noch sehr viel genauer in Laborstudien getestet werden.

Für die Praxis der Teamarbeit bedeuten diese Ergebnisse, dass Machtausübung leicht zu einem Circulus vitiosus führt, indem sie zu Antipathie, dann mangelnder Kooperationsbereitschaft und geringerer Konsensbildung führt, was Streitigkeiten hervorruft, evtl. zu weiterer Machtausübung führt und so schließlich zu einer Aufschaukelung unangenehmer Ergebnisse, die alle letztlich eine produktive Diskussion unmöglich machen. Durch gute Moderation kann ein solcher Aufschaukelungsprozess sicher ebenso wirksam verhindert werden wie durch ein geeignetes Training in Techniken wirksamer Einflussnahme und Konflikt-handhabung. Diese Überlegungen führen direkt zum nächsten Punkt.

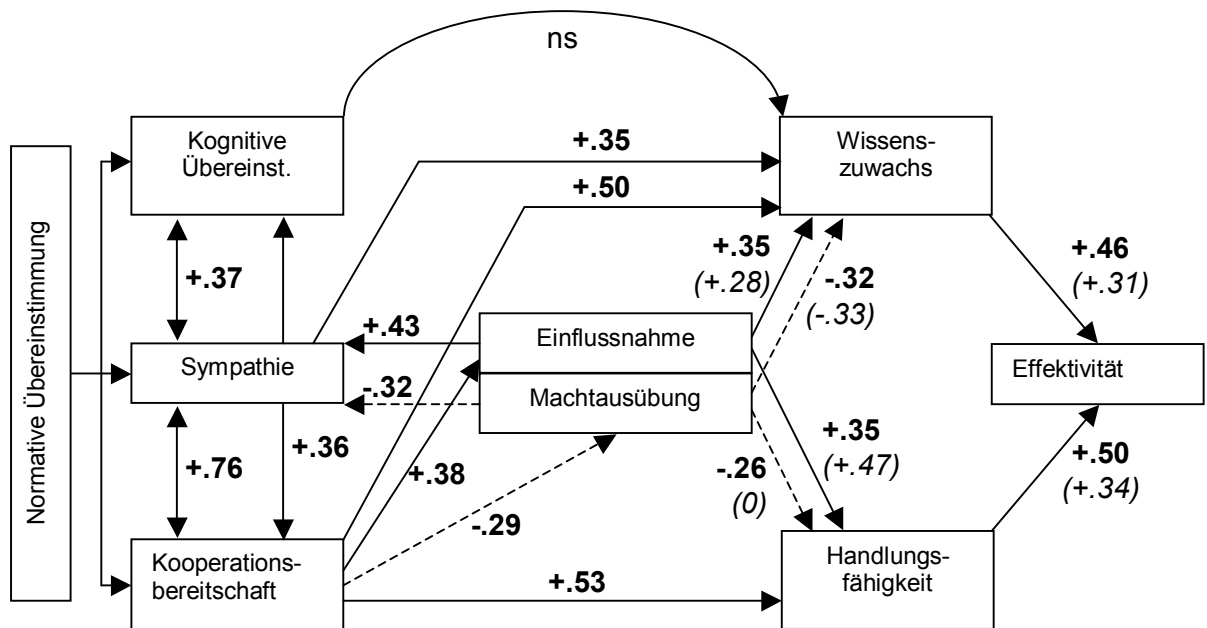


Abb. 1: Kausalmodell der Zusammenarbeit in Gruppen mit Korrelationskoeffizienten für die Stärke des Zusammenhangs (im rechten Teil sind kursiv auch Pfadkoeffizienten eingetragen, die ausschließlich die Stärke des direkten Effekts wiedergeben)

Mit diesen Überlegungen und empirischen Befunden ist das hier vorgestellte Modell komplett. Zur Veranschaulichung ist es in Abbildung 1 grafisch dargestellt, und an den jeweiligen Pfeilen ist die mittlere Korrelation aus den bisherigen Untersuchungen eingetragen, die einzeln im Text vorgestellt wurden. Bei einem Kern des Modells, das Machtausübung und Einflussnahme, Wissenszuwachs, Handlungsfähigkeit und Effektivität umfasst, wurde auch eine statistische Kausalanalyse (Pfadanalyse) durchgeführt, die gezeigt hat, dass dieses Kernmodell auch kausalanalytisch haltbar ist (Scholl, 2004). Die entsprechenden Pfadkoeffizienten dieses Modells sind naturgemäß geringer als die entsprechenden Korrelationskoeffizienten, da hier Zusammenhänge, die über dritte Variablen vermittelt werden, jeweils auspartialisiert sind. Die Pfadkoeffizienten, die die wahre Stärke des Effekts schätzen, sind in Abbildung 1 an den entsprechenden Pfeilen (unter den Korrelationen) eingefügt. Eine genaue Betrachtung der Abbildung 1 ermöglicht es leichter, die verschiedenen direkten und indirekten Effekte und Rückwirkungen, die mit diesem Modell angenommen werden, sich zu vergegenwärtigen.

4.4 Einwirkungsart und Führungsstil

Anders als in einer Reihe von Teamarbeitsmodellen ist in unserem Modell das Führungsverhalten oder der Führungsstil nicht als eigene Variable ausgewiesen. Vielmehr wird angenommen, dass Führung sich einerseits über einen Mix von Einflussnahme und Machtausübung beschreiben lässt und andererseits durch

mehr oder minder starke Versuche, affektive, konative und kognitive Übereinstimmung zu erreichen. Aus diesem Grund ist es nicht notwendig, entsprechende Verhaltensweisen eines eingesetzten oder sich herausbildenden Führers extra in das Modell einzuführen. Diese Konzeption lässt sich durch einige weitere Überlegungen näher begründen und plausibel machen. Zum einen hat die Führungsforschung gefunden, dass nicht nur Führer auf die Geführten einwirken, sondern dass auch umgekehrt die Geführten den Führer in seinem Verhalten und in seiner Produktivität beeinflussen (Lowin & Craig, 1968); Farris (1966) hat eine entsprechende differenzierte kausale Analyse von Korrelationsdaten unternommen und dabei gezeigt, dass die Effizienz der Untergebenen sich stärker auf den Führungsstil des Vorgesetzten auswirkt als umgekehrt der Führungsstil des Vorgesetzten auf die Effizienz der Untergebenen. Diese Wechselwirkung steht auch im Einklang mit den grundlegenden Annahmen und Ergebnissen der Austauschtheorien der Führung (z. B. Hollander & Julian, 1978; Liden, Wayne & Stilwell, 1993).

Führung in Teams geschieht üblicherweise entweder in institutionalisierter oder in informeller Form. Bei dem Einsatz eines institutionalisierten Führers durch die Organisation, etwa eines Projektmanagers, lässt sich das Thema Einflussnahme oder Machtausübung teilweise übersetzen in die Frage nach dem Grad der Partizipation der Geführten an den Führungsentscheidungen. Hohe Einflussnahme ist nur mit hoher Partizipation zu erreichen, während Machtausübung üblicherweise durch restriktive Partizipation oder überhaupt keine Partizipation an den zentralen Entscheidungen geschieht. Die Literatur zur Partizipation zeigt dabei eindeutig, dass die Stärke oder das Ausmaß der Partizipation positiv mit Zufriedenheit zusammenhängt bzw. diese bewirkt, ein Pendant zu den positiven Gefühlsreaktionen nach Einflussnahme im Unterschied zur Machtausübung. Des Weiteren zeigt sich, dass Partizipation positive Effekte auf die Produktivität hat, was ebenfalls mit den positiven Wirkungen von Einflussnahme auf die Effektivität im Unterschied zur Machtausübung sich abbildet, wobei wir annehmen, dass dies sich primär über einen erhöhten Wissenszuwachs und sekundär über eine verbesserte Handlungsfähigkeit vollzieht. Die entsprechenden Vorteile von Partizipation sind in vielen Untersuchungen und Meta-Analysen nachgewiesen (z. B. Miller & Monge, 1986; Black & Gregersen, 1997; Scholl, 2004).

Nicht selten wird bei Teamarbeit auch kein formeller Führer eingesetzt, aber dann bilden sich in der Regel ein oder mehrere informelle Führer heraus. Dies ist vor allem dann zu erwarten, wenn Mitglieder deutlich höhere Kompetenzen haben und ein größeres Engagement aufweisen (Hemphill, 1961). In vielerlei Untersuchungen haben Maier und Kollegen bereits sehr früh nachgewiesen, dass Führung vor allem dann zu erfolgreichen, produktiven Diskussionsprozessen verhilft, wenn die Führer nicht mit einer eigenen Meinung zum Problem die Diskussion bestreiten, sondern vorrangig erst einmal den Diskussionsprozess moderieren und versuchen, möglichst alle verschiedenen Meinungen, auch die von Minderheiten, zur Geltung zu bringen (Maier, 1967).

In einer Reihe von Projektgruppen, die aus Mitgliedern mit unterschiedlicher Ausbildung und Berufserfahrung zusammengesetzt sind, kommt es sinnvollerweise zu einer verteilten Führung, wobei alle oder die meisten Mitglieder der Gruppe in bestimmten Phasen nacheinander die Führung informell übernehmen, weil sie für das entsprechende Teilproblem, das gerade behandelt wird, die meiste Kompetenz aufweisen. Auch hier ist es jedoch wieder sinnvoll, dass dieser Wissensvorsprung nicht zur Machtausübung benutzt wird, sondern als Hilfe zu einer produktiven Diskussion, zu der jeder sein unterschiedliches Teilwissen beiträgt. Merkwürdigerweise gibt es zum Thema der verteilten Führung keine aussagekräftigen empirischen Untersuchungen.

Die besprochene Literatur zur partizipativen Führung und zur moderierenden Führung stimmt inhaltlich mit der These überein, dass Einflussnahme positive Konsequenzen für den Diskussionsprozess und für das Ergebnis hat, während Machtausübung negative Konsequenzen hat. In einer neuen Untersuchung von Krause (2004) wurde die Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme erstmalig direkt mit Führung in Zusammenhang gebracht, nämlich in einer Befragung zum Führungsverhalten in Innovationsprozessen. Dabei zeigte sich zunächst, dass Führung durch Einfluss positiv mit Führung durch Vertrauen und negativ mit Führung durch Misstrauen korreliert ist, während bei Führung durch Macht genau das Umgekehrte gilt (jeweils mit hoch signifikanten Korrelationen von +.39 bis +.77). Analog den Beziehungen zwischen Machtausübung, Einflussnahme und den Gefühlsreaktionen der Betroffenen ergab sich bei Führung durch Einfluss eine hoch signifikante Korrelation mit positiven Emotionen und bei Führung durch Macht eine hoch signifikante Korrelation mit negativen Emotionen. Besonders interessant sind die Zusammenhänge mit der Situationswahrnehmung und dem Innovationsverhalten: Führung durch Einfluss korrelierte positiv mit der Wahrnehmung der jeweiligen Situation als veränderungsbedürftig (+.31, $p < .001$) und vor allem als veränderungsfähig (+.74, $p < .001$), während Führung durch Macht mit beiden negativ korreliert war, mit Veränderungsbedürftigkeit $-.10$ ($p < .05$) und mit Veränderungsfähigkeit $-.26$ ($p < .001$, bei Stichprobengrößen zwischen $n = 374$ und 387). Die Bereitschaft, auf Situationsprobleme so zu reagieren, dass sie als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig gesehen werden, ein Grundproblem bei allen Innovations- und Veränderungsprozessen, ist also positiv mit Führung durch Einfluss verbunden und negativ mit Führung durch Macht. Die (An-)

Erkennung als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig beinhaltet zunächst einmal kognitive, wissensbezogene Prozesse, aber sicher auch konative, willensbezogene Prozesse. Ein besonders wichtiger kognitiver, wissensbezogener Prozess bei Innovationen ist die Ideengenerierung und Ideenprüfung; mit ihr korreliert Führung durch Einfluss positiv (+.24, $p < .001$), während Führung durch Macht nicht signifikant korreliert ($-.08$). Wenn neue Ideen generiert und geprüft sind, dann kommt es darauf an, sie zu implementieren, um damit die Innovation praktisch voranzutreiben. Mit Implementierung korreliert Führung durch Einfluss positiv (+.40, $p < .001$) und Führung durch Macht negativ ($-.20$, $p < .001$, Stichproben zwischen $n = 385$ und 395). Die Untersuchung von Krause (2004) bestätigt also vollständig, dass die Überlegungen zu Machtausübung und

Einflussnahme und die angenommenen Konsequenzen auch auf Führungsprozesse anwendbar sind.

Das zweite Grundproblem der Teamarbeit besteht nach den Ausführungen in den vorherigen Punkten also darin, Machtausübung zu vermeiden, selbst wenn sie unter bestimmten Gesichtspunkten nahe liegt, und stattdessen auf wechselseitige Einflussnahme zu setzen, um konstruktive Diskussions- und Arbeitsprozesse in Gang zu setzen oder zu erhalten. Dabei ist nicht nur zu berücksichtigen, dass Machtausübung den Wissenszuwachs behindert und damit die Effektivität beeinträchtigt. Da es dabei auf das Ausmaß der Machtausübung ankommt, wirkt sich eine einzelne Machtausübung sicherlich nicht gravierend aus. Es kann jedoch dazu kommen, dass eine solche Machtausübung einen Teufelskreis in Gang setzt, weil die Beziehung sich verschlechtert, die Sympathie sinkt, und dies wiederum sich verschlechternd auf die Kooperationsbereitschaft auswirkt, was dann wiederum negative Effekte auf Wissenszuwachs und Handlungsfähigkeit hat. Darüber hinaus wird jedoch mit sinkender Kooperationsbereitschaft die Tendenz zur Machtausübung auf der Betroffenenenseite erhöht, was als Reaktanz geschehen kann, so dass sich die Machtausübung des oder der einen mit der Machtausübung der anderen wechselseitig verstärken und hochschaukeln kann. In Diskussionen kommt es dann vor allem zu wechselseitigen Abwertungen und Verunglimpfungen, der Streit eskaliert, eine sachliche Diskussion wird unmöglich, und eine produktive Teamarbeit ist nicht mehr denkbar.

Das Abgleiten in wechselseitige Machtausübung kann aber auch an anderen Punkten im Gruppenprozess seinen Ursprung haben. Zum einen herrschen über bestimmte Punkte u. U. sehr unterschiedliche Meinungen, die kognitive Übereinstimmung ist also sehr gering, es kommt zu kontroversen Diskussionen, die bei ungenügender sozialer Kompetenz der Beteiligten und mäßiger Führungsqualität die wechselseitige Sympathie und die Kooperationsbereitschaft senken, was dann wiederum die Wahrscheinlichkeit der Machtausübung erhöht und die besprochenen negativen Prozesse einleitet. Noch direkter ist dies möglich, wenn die Interessen sehr unterschiedlich sind, und daraufhin die Kooperationsbereitschaft schon gering ausgeprägt ist. Auch dann wird es wahrscheinlich, dass im Zweifelsfall eher Macht ausgeübt als Einfluss genommen wird, und das zweite Grundproblem der Teamarbeit wird nicht bewältigt, mit entsprechenden negativen Konsequenzen für das Ergebnis.

5. Bewältigungstechniken zur Verbesserung der Teamarbeit

In der Praxis wurde eine Reihe von Techniken entwickelt, mit denen die Teamarbeit verbessert werden soll. Einige dieser Techniken sollen im Folgenden kurz angesprochen werden. Diese zentralen Wirksamkeitsaspekte dieser Techniken werden dann anhand des dargestellten Modells der Gruppeneffektivität theoretisch rekonstruiert, so dass Trainer und trainierte Praktiker genauer darauf achten können und sich erklären können, was wie warum funktioniert.

Ein erster Schritt, der auch in vielen praktisch durchgeführten Trainingsprogrammen vorkommt, ist ein Kommunikationstraining. Die größte Verbreitung hat zumindest in Deutschland das Buch von Schulz von Thun (1981 ff.) „Miteinander reden: Störungen und Klärungen“ gefunden. Es hat viele neuere Auflagen gefunden und ist um einen zweiten und dritten Teil ergänzt worden (Schulz von Thun, 1989, 1998). Eine Adaptation dieses Modells speziell für die Praxis hat Neuberger (1981) verfasst. Das Modell zeigt sehr anschaulich und mit vielen eindrücklichen Beispielen, dass Kommunikation nicht nur aus der inhaltlichen Nachricht besteht, sondern auch eine Beziehung zwischen den beteiligten Personen stiftet, wobei die Art der Selbstdarstellung und Selbstoffenbarung auf der einen Seite und die Art der Appelle an den oder die Gesprächspartner die Art dieser Beziehung wesentlich beeinflussen. Ein Kommunikationstraining dieser Art ist sehr hilfreich dabei, durch Kommunikation eine gute Beziehung bzw. affektive Übereinstimmung aufzubauen und nicht durch unbedachte Äußerungen oder schlechte Gewohnheiten zu gefährden. Darüber hinaus ist es sehr nützlich, in der Trennung des Inhaltsaspektes vom Beziehungsaspekt den Blick zu schärfen für die Unterscheidung von kognitiver Übereinstimmung oder auch Nicht-Übereinstimmung und der wechselseitigen Sympathie bzw. affektiven Übereinstimmung. Ein solches Kommunikationstraining ist also nützlich, um das schwierige Problem besser zu bewältigen, eine Diskussion freundlich und zugleich kritisch führen zu können.

1971 hat Jay Hall Empfehlungen für Gruppendiskussionen veröffentlicht, mit denen sich der Ertrag von Diskussionen verbessern lässt. Diese Empfehlungen wurden pragmatisch aus dem Vergleich von Gruppendiskussionen entwickelt, die sich in ihrer Ergebnisqualität deutlich unterscheiden haben. Aus der Analyse der Videoaufzeichnungen ergaben sich deutliche Hinweise, wie man zu einer effektiven Diskussion kommt: „Meinungsunterschiede sind nicht nur natürlich, sondern sogar wünschenswert.“ Günstig ist also eine gewisse kognitive Nicht-Übereinstimmung. Daher wird eine vorschnelle inhaltliche Einigung als ungünstig betrachtet, sei es um der Harmonie willen oder aus Bequemlichkeit: „Ändere deine Meinung nicht nur, um einen Konflikt zu vermeiden und um Übereinstimmung und Harmonie zu erreichen. Wenn es scheint, dass Übereinstimmungen zu schnell oder zu leicht erreicht werden, sei skeptisch. Ergründe die Ursachen dafür und versichere dich, dass jeder die Lösung aus grundsätzlich vergleichbaren oder komplementären inhaltlichen Gründen akzeptiert. Schließe dich nur den Positionen an, die dir logisch begründet und inhaltlich stichhaltig erscheinen“ und „Vermeide Techniken der Konfliktreduzierung wie das Entscheiden nach Mehrheitsprinzip, Durchschnittsbildung, Münzwurf oder Kuhhandel.“ Hinter unterschiedlichen Meinungen, wie sie in der Regel anzutreffen sind, stehen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch unterschiedliche Informationen oder unterschiedliche Grundannahmen, die zu einer verschiedenen Verarbeitung derselben Information führen. Dieses Potenzial kann nur genutzt werden, wenn Meinungsverschiedenheiten und die kritische Betrachtung der einzelnen Positionen nicht vermieden werden, wenn also die kognitive Nicht-Übereinstimmung auch explizit thematisiert wird. Aber auch Machtausübung wird in diesen Diskussionsempfehlungen als ungünstig betrachtet, speziell in der Form,

in der sie am häufigsten in Diskussionen vorkommt: „Vermeide reine Verteidigungsargumente für deine Position. Präsentiere dagegen deine Informationen und deine Meinungen so deutlich und logisch wie möglich. Achte dabei auf die Reaktionen der anderen und bedenke diese gewissenhaft, anstatt zu versuchen, deinen Standpunkt durchzudrücken.“ Dies sind nur einige Kernpunkte der Empfehlungen von Hall (1971); eine ausführliche Darstellung und theoretische Rekonstruktion finden sich in Scholl (1991).

Oft sind es nicht nur Meinungsverschiedenheiten, die zu unfruchtbaren Diskussionen und unsachlichen Konflikten führen, sondern es gibt zusätzlich oft auch handfeste Interessenunterschiede. Fisher, Ury und Patton (2002) haben ein Modell der Konflikthandhabung und des Verhandeln entwickelt, um die Frage zu beantworten: „Wie können Menschen am besten mit ihren Differenzen umgehen?“ (S. 8) Auch sie sind pragmatisch vorgegangen, haben Ideen von Praktikern aufgegriffen und ihr Modell sukzessive in vielen praktischen Durchgängen getestet und weiterentwickelt. Ihre Grundprämisse ist: Jede Verhandlung „sollte eine vernünftige Übereinkunft zustande bringen – sofern Übereinkunft möglich ist. Sie sollte effizient sein. Und sie sollte das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern oder zumindest nicht zerstören. (Eine vernünftige Übereinkunft kann man folgendermaßen definieren: Legitime Interessen jeder Seite werden in höchstmöglichem Maße erfüllt; eine gerechte Lösung bei Interessenkonflikten; sie ist von Dauer und stellt auch die Interessen der Allgemeinheit ... in Rechnung.)“ (S. 18) Dieses Kriterium zur Wahrung der Interessen aller Beteiligten und der Suche nach einer gerechten Lösung stimmt inhaltlich voll mit unserer Definition von Effektivität überein, die am Anfang gegeben wurde. Für den sachgemäßen Umgang mit Konflikten machen sie vier Kernvorschläge. Der erste lautet: „Menschen und Probleme getrennt behandeln.“ Auch rein sachlich gemeinte Aussagen haben oder gewinnen in der Wahrnehmung anderer häufig eine persönliche Zusatzbedeutung, z. B. als Anerkennung oder Abwertung, Anteilnahme oder Schuldzuweisen usw. (vgl. das oben dargestellte Kommunikationsmodell). Bei Verhandlungen, wo zunächst unvereinbare Absichten aufeinander stoßen, sind solche Zusatzbedeutungen vorwiegend negativ, die Verhandlungsatmosphäre verschlechtert sich, eine Einigung wird erschwert und die Beziehungen werden oft weit über den Verhandlungsanlass hinaus beeinträchtigt. Daher ist es zweckmäßig, gute Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten, unabhängig vom Sachproblem. Hier stoßen wir wieder auf das Problem, kognitive Nicht-Übereinstimmung und affektive Übereinstimmung zu vereinbaren. Darüber hinaus führen die unterschiedlichen und oft unvereinbar erscheinenden Interessen sehr schnell dazu, auch die konative Übereinstimmung zu verringern, und ohne grundsätzliche Kooperationsbereitschaft wird fast zwangsläufig der oben besprochene Teufelskreis von negativen Beziehungen, Machtausübung und unfruchtbaren Diskussionen gestartet. Werden jedoch die Probleme und die beteiligten Menschen getrennt behandelt, dann kann man auch bei deutlichen Interessenkonflikten die Kooperationsbereitschaft erhalten. Die zweite Regel lautet: „Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.“ Hinter jeder Verhandlungsposition, die eingenommen wird, stehen eine oder mehrere Interessen; diese sind die Beweggründe für die eingenommene Position. Für

dieselben Interessen gibt es in aller Regel freilich auch andere Positionen. Befriedigende Ergebnisse sind also nur zu erreichen, wenn man von den eingenommenen Positionen weggeht, sich auf die beiderseitigen Interessen konzentriert und dann eine für beide Seiten akzeptable, neue Position sucht. Damit vergrößert sich der Verhandlungsspielraum, und die Chancen für eine Einigung steigen, ohne dass die Interessen des Einen zugunsten der Interessen des Anderen, des vielleicht Mächtigeren, zurückgesteckt werden müssen. Diese zweite Regel zeigt einen Weg auf, wie man ohne Machtausübung, nur mit wechselseitiger Einflussnahme, auch schwere Konflikte bewältigen und eine für alle Seiten befriedigende neue Position erreichen kann. Dies wird durch die dritte Regel, „Wahlmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln“, noch weiter spezifiziert. Die Konzentration auf Interessen ist nur dann ergiebig, wenn wirklich intensiv nach kreativen Alternativen gesucht wird, bzw. der Konflikt als ein beiderseitiges Problem betrachtet wird, wofür man gemeinsam nach besseren Lösungen sucht. Hier kommt zusätzlich der Aspekt des Wissenszuwachses deutlich ins Spiel, und implizit wird dabei auch davon ausgegangen, dass ein solcher Wissenszuwachs eher durch wechselseitige Einflussnahme und kaum durch Machtausübung zu erreichen ist. Da sich schwerere Konflikte nicht immer zur vollen Zufriedenheit aller Beteiligten vollständig auflösen lassen, bleibt auch nach Fortschritten im Verhandlungsprozess eine Divergenz zwischen den präferierten Lösungen bestehen. Für diesen Fall wird als vierte Regel eingeführt, auf der „Anwendung fairer, vom Willen der Beteiligten unabhängiger Kriterien“ zu bestehen. Statt also in ein Feilschen um Positionen und in wechselseitige Machtausübung zu verfallen, soll man die Restdifferenz durch die Anwendung fairer Kriterien überbrücken, z. B. aus Vergleichsfällen, nach wissenschaftlichen Gutachten, durch Spezifizierung rechtlicher Prinzipien oder Regeln allgemein anerkannter Praxis, oder auch durch die Einigung auf unparteiische Vermittler und Schiedssprüche. Die entscheidende Botschaft der vierten Regel ist es, dass auch bei unüberbrückbaren Differenzen auf Machtausübung verzichtet werden kann, die die wechselseitige Beziehung und damit die langfristige Effektivität beeinträchtigt.

Die bisher besprochenen Kommunikations-, Diskussions- und Konflikttrainings können mit einzelnen Personen bei den verschiedensten Gelegenheiten absolviert werden. Im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen bietet es sich jedoch an, diese Aspekte integriert mit den Menschen zu trainieren, die in einem Team zusammenarbeiten (sollen). Im Teamentwicklungsprozess lernen sich die Mitglieder eines Teams (besser) kennen, lernen sich wechselseitig auch mit ihren jeweiligen Eigenheiten zu akzeptieren, und sie lernen somit zunächst so miteinander zu kommunizieren, dass möglichst wenig Störungen den Prozess beeinträchtigen und die Verständigung leichter fällt. Des Weiteren lernen sie an Übungsfällen und realen Teilproblemen ihrer Aufgabe, miteinander zu diskutieren und sich in der Sache zu vertiefen, und zwar zunehmend auch kontrovers, ohne die Beziehung ernsthaft zu gefährden. Und sie lernen schließlich, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, so dass daraus Lösungen erwachsen, die für die Beteiligten akzeptabel oder sogar sehr gut sind, und das Sachproblem, das auch für Außenstehende Bedeutung hat, so gut wie möglich zu bewältigen. Alle diese und ggf. weitere Trainingseinheiten führen dazu, dass sich in der Gruppe

bestimmte Normen der Zusammenarbeit entwickeln, die sich als förderlich für den Gruppenprozess erwiesen haben. Ein zentraler Aspekt dieser Normen ist, dass sie immer mehr von den Teammitgliedern geteilt werden, dass also normative Übereinstimmung entsteht, die sich nach unserem Modell förderlich auswirkt auf die affektive und konative Übereinstimmung. Die kognitive Übereinstimmung wird dagegen durch den Inhalt dieser Normen nicht über das sachlich gebotene Maß hinaus gefördert, weil in diesen Normen verankert ist, wie eine intensive, kritische und zugleich freundliche Diskussion (unser erstes Grundproblem) auszusehen hat; dies wird vor allem auch aus den Diskussionsempfehlungen von Hall (1971) übernommen. Des Weiteren stützen diese Normen inhaltlich die Verwendung von Einflussnahme und richten Warningschilder gegen Machtausübung auf. Die Entwicklung solcher Normen hilft dann dazu, optimale Ausprägungen in den Interaktionsprozessen zu finden, so wie sie im Modell beschrieben sind. Neben diesen Aspekten, die alle auf eine bessere und produktivere Zusammenarbeit ausgerichtet sind, gibt es natürlich in Teamentwicklungsprozessen auch häufig eine Reihe von Prozesshilfen, wie man Arbeitsprozesse strukturieren kann, wie man Ideen entwickeln kann, wie man die Arbeitsteilung organisiert, wie Reflexionsphasen eingesetzt werden können und wie man mit der gegebenen Zeit zurecht kommt (vgl. z. B. Francis & Young, 1992; Stumpf & Thomas, 2003).

Als letztes Instrument soll noch die Moderationstechnik erwähnt werden, die zu Recht in vielen Teamarbeitsprozessen breite Anwendung gefunden hat (Klebert, Schrader & Straub, 1989; Schimansky, in Vorb.). Die Moderationsmethode vereinigt eine Reihe von förderlichen Aspekten für die Gruppenarbeit. Vier zentrale Gesichtspunkte sollen hervorgehoben werden. Zum ersten wird systematisch parallele Einzelarbeit eingesetzt; wie die Gruppenforschung gezeigt hat, ist bei bestimmten additiven Aufgaben, wie z. B. der Produktion neuer Ideen, die parallele Einzelarbeit produktiver als die Zusammenarbeit im Team (z. B. Diehl & Stroebe, 1991). Wir hatten diesen Aspekt nur cursorisch bei dem Gruppenarbeitsmodell erwähnt. Der zweite Aspekt ist die Visualisierung der wichtigsten Beiträge und Fragen der Gruppenmitglieder sowie das Festhalten von Zwischen- und Endergebnissen. Diese Visualisierung entlastet als externer Speicher das Gedächtnis der Teammitglieder und führt sie auf der anderen Seite immer wieder auf die von ihnen selbst benannten zentralen Gesichtspunkte zurück. Als drittes ist die klare Strukturierung der Zusammenarbeit durch einen Prozessablauf zu nennen, der vom Team unter Anleitung der Moderation festgelegt und auf die zentralen Ziele fokussiert wird; damit wird die Handlungsfähigkeit gesteigert. Als vierter und letzter Punkt ist die eigentliche Moderation zu nennen, indem eine Person als neutrale(r) Prozessverantwortliche(r) fungiert, um das Interaktionsgeschehen so zu beeinflussen, dass die beiden Grundprobleme der Gruppenarbeit optimal gelöst werden, d. h. dass es zu einer intensiven, kritischen und freundlichen Diskussion kommt und dass Einflussnahme statt Machtausübung die Regel ist. In einem umfangreichen Feldexperiment mit verschiedenen Moderationsbedingungen konnte Schimansky (in Vorb.) zeigen, dass die vollständige Moderationsmethode, die die oben bezeichneten vier Kernaspekte einschließt, in den meisten Kriterien einer freien Diskussion und der Verwendung einzelner Moderationselemente überlegen ist. Die Moderationstechnik wird

einerseits in den meisten Teamentwicklungsworkshops vermittelt, so dass jedes Teammitglied in bestimmten Situationen diese Rolle der Moderation übernehmen kann; dabei wird man das Teammitglied auswählen, das in der konkreten Arbeitsphase am wenigsten mit eigenen Interessen involviert ist. Wenn aber absehbar ist, dass die Teamarbeit in brisante Phasen kommt, oder wenn besonders viel auf dem Spiel steht, dann lohnt es sich, eine(n) externe(n) Moderator(in) zu engagieren, damit echte Neutralität der Moderation gewährleistet ist, und damit auch kein Misstrauen entsteht, dass jemand die Moderationsrolle zu eigenem Gunsten ausnützen könnte. In einer größeren Studie unter Feldbedingungen konnten wir zeigen, dass diese Art der professionellen externen Moderation deutliche Vorteile gegenüber einer internen Arbeitsgruppenleitung hat (Immig & Scholl, eingereicht).

Natürlich können solche Trainings und Teamentwicklungsmaßnahmen eine optimale Teamarbeit nicht garantieren. Es gibt zu viele weitere Einflussfaktoren auf Teamarbeit, die weder in dem dargestellten Modell der Gruppenarbeit, noch in den zusätzlichen Trainingsaspekten berücksichtigt sind. Das beginnt mit der Schwierigkeit der Aufgabe, die Elemente enthalten kann, denen auch das beste Team gewachsen ist. Es geht weiter mit externen Einwirkungen aus der umgebenden oder beauftragenden Organisation, die zu relativ willkürlichen Zusatzanforderungen, Zielverschiebungen und Einflüssen auf einzelne Teilnehmer führen kann, denen das Team nur wenig entgegensetzen kann (Fallbeispiele dafür finden sich in Scholl, 2004). Und schließlich sind es Persönlichkeitsprägungen bei einzelnen Teilnehmern, die sich als trainingsresistent erweisen, so dass sich immer wieder Dynamiken im Team ergeben, die zu ungünstigen Ausprägungen der Modellvariablen und in Folge davon zu unbefriedigenden Ergebnissen führen. Die gute Bestätigung, die unser Modell in den bisherigen Untersuchungen gefunden hat, spricht allerdings dafür, dass mit der Orientierung an diesem Modell die Teamarbeit erheblich verbessert werden kann.

Literaturverzeichnis

- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50, 859-878.
- Brockhoff, K. (1986). Decision quality and information. In E. Witte & H.-J. Zimmermann (Eds.), *Empirical research on organizational decision-making* (249-265). Amsterdam et al.: North-Holland.
- Brooks, A. K. (1994). Power and the production of knowledge: Collective team learning in work organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 213-235.
- Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group processes. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Deysson, C. (1999). ORGANISATION / So tun, als ob. *Wirtschaftswoche* Nr. 011/99, 166 ff.
- Diehl, M. & Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea-generating groups : Tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 392-403.
- Farris, G. F. (1966). *A causal analysis of scientific performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson & Co.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. M. (2002). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln* (21. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Flowers, M. L. (1977). A laboratory test of some implications of Janis' groupthink hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 888-896.
- Fodor, E. M. & Smith, T. (1982). The power motive as an influence on group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 178-185.
- Forsyth, D. R. (1999). *Group dynamics* (3rd ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Francis, D. & Young, D. (1992). *Mehr Erfolg im Team: Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen*. Essen: Windmühle.
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI:

Institute for Social Research.

- Hall, J. (1971). Decisions, decisions, decisions. *Psychology Today*, 1971 (5), 51-54, (6), 86-88.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hemphill, J. K. (1961). Why people attempt to lead. In L. Petruccio & B. M. Bass (Eds.), *Leadership and interpersonal behavior* (pp. 201-215). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hertel, G. (2000). Motivation gains in groups: A brief review of the state of the art. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 31, 169-175.
- Hirokawa, R. & Pace, R. A. (1983). A descriptive investigation of the possible communication-based reasons for effective and ineffective group decision-making. *Communication Monographs*, 50, 363-379.
- Högl, M. & Gemünden, H. G. (2005). Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. In H. G. Gemünden & M. Högl (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl., S. 33-66). Wiesbaden: Gabler.
- Hollander, E. P. & Julian, J. W. (1978). A further look at leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5, pp. 33-69). New York: Academic Press.
- Immig, S. & Scholl, W. (*eingereicht*). Effizienz durch professionelle Moderation von Gruppen- und Diskussionsprozessen. Berlin: Humboldt-Universität.
- iwd (1987). Internationale Wettbewerbsfähigkeit: Der Abstand wird kleiner. *Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (iwd)*, 13 (6), 4-5.
- Jandl, E. (1995). *lechts und links. gedichte statements peppermints*. München: Luchterhand Literaturverlag.
- Janis, I. L. (1982). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R. T., Nelson, D., & Skon, S. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individual goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47-62.
- Kirsch, W. & Scholl, W. (1983). Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Die Betriebswirtschaft*, 43, 541-562.
- Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. (1989). *Moderations-Methode*. (6. Auflage). Hamburg: Windmühle.
- Klocke, U. (2004). Folgen von Machtausübung und Einflussnahme für Wissenszuwachs und Effektivität in Kleingruppen. Berlin: dissertation.de

- Krause, D. E. (2004) Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Larson, J. R. Jr., Foster-Fishman, P. G. & Keys, C. B. (1994). The discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 446-461.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Lowin, B., & Craig, J. R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440-458.
- Maier, N. R. F. (1967). Assets and liabilities in group problem solving. *Psychological Review*, 74, 239-249.
- Malik, F. (1998). Der Mythos vom Team. *Malik on Management*. www.mom.ch, Nr. 7/98.
- Miller, L. K. & Hamblin, R. L. (1963). Interdependence, differential rewarding, and productivity. *American Sociological Review*, 28, 768-778.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Neuberger, O. (1981). *Miteinander arbeiten - miteinander reden!* München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, (1998), No 2/3. Special Issue: Groupthink.
- Pelz, J. & Scholl, W. (1990). Entwicklung eines Verfahrens zur Messung von Sympathie, Einwirkung, Macht-Einfluß-Differenzierung und Interesse (SEMI). Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 17.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K. & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39, 1281-1297.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement.* New York: Random House.
- Schimansky, A. (in Vorb.). Moderation als Strukturierungsansatz effektiver Gruppenarbeit – eine feldexperimentelle Evaluation. Dissertation: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Scholl, W. (1991). *Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen* (2., verb. Aufl.). Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 20.

- Scholl, W. (1994). Conceptually differentiating power and influence through the Interpersonal Power Inventory. Paper, presented at the 23rd International Congress of Applied Psychology, July 17 - 22, 1994, Madrid, Spain.
- Scholl, W. (1996). Effective teamwork - A theoretical model and a test in the field. In E. Witte & J. Davis (Eds.), *Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations.* (Vol. 2, pp. 127-146). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Scholl, W. (1999). Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55, 101-118.
- Scholl, W. (2003). Modelle effektiver Teamarbeit – eine Synthese. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 3-34). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird* (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2005). The socio-emotional basis of human interaction. Submitted article, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Schroder, H., M. Driver, M. J. & Streufert, S. (1967). *Human information processing. Individuals and groups functioning in complex social situations.* New York et al.: Holt, Rinehart, Winston.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation.* Reinbek: Rowohlt. (41. Aufl., 2003).
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation.* Reinbek: Rowohlt. (26. Aufl., 2003).
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Inneres Team und situationsgerechte Kommunikation.* Reinbek: Rowohlt. (13. Auflage, 2003).
- Smith, P. B. (2000). Predicting process difficulties in multicultural teams. In S. Stumpf & A. Thomas (Eds.), *Diversity and group effectiveness* (pp. 356-367). Lengerich: Pabst.
- Smith, K. A., Petersen, R. P., Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1985). The effects of controversy and concurrence seeking on effective decision making. *The Journal of Social Psychology*, 126, 237-248.
- Stasser, G. & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-92.
- Stumpf, S. & Thomas, A. (Hrsg.). (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung.* Göttingen: Hogrefe.

- Tetlock, P. E., Peterson, R. S., McGuire, C., Chang, S. & Feld, P. (1992). Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 403-425.
- Tjosvold, D. (1986). The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39, 517-540.
- Tjosvold, D. (1991). *Team organization. An enduring competitive advantage*. Chichester: Wiley.
- Tjosvold, D. & Field, R. H. G. (1986). Effect of concurrence, controversy and consensus on group decision making. *The Journal of Social Psychology*, 125, 355-363.
- Torrance, E. P. (1955). Some consequences of power differences on decision making in permanent and temporary 3-man groups. In A. P. Hare, E. F. Borgatta & R. F. Bales (Eds.), *Small groups, studies in social interaction* (pp. 482-491). New York: Knopf.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Zürich/Stuttgart: vdf Hochschulverlag/Schäffer-Poeschel.
- Vinokur, A., Burnstein, E., Sechrest, L. & Wortman, P. M. (1985). Group decision making by experts: Field study of panels evaluating medical technologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 70-84.
- Wageman, R. & Mannix, E. A. (1998). Uses and misuses of power in task-performing teams. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 26-285). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelson, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Wetzel, J. (1991). *Empirische Befunde zum Grundmodell der Effizienz sozialer Systeme*. Unveröffentl. Diplomarbeit: Universität Göttingen.
- Wetzel, J. (1995). *Problemlösen in Gruppen: Auswirkungen von psychologischen Trainingsmaßnahmen und Expertenbeteiligung unter kooperativen und kompetitiven Arbeitsbedingungen*. Unveröffentl. Dissertation: Technische Universität Braunschweig.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Witte, E. H. (1989). Köhler rediscovered: The Anti-Ringelmann Effect. *European Journal of Social Psychology*, 19, 147-154.
- Wortmann, C. B. & Brehm, J. W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 8, pp. 277-336). New York: Academic Press.

Zeuschel, U. (2000). Potentials and pitfalls of German/U.S.-American cooperation in work groups. In S. Stumpf & A. Thomas (Eds.), Diversity and group effectiveness (pp. 385-402). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Prof. Dr. Wolfgang Scholl

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin

Christburger Str. 4

10405 Berlin

Tel.: 030. 44 012 99 - 0

kontakt@artop.de

Fax.: 030. 44 012 99 - 21

www.artop.de