

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler
unter Mitarbeit von:
Dipl.-Kffr. Mareike Neuenfeld
Dr. Wadii Serhane
Dipl.-Volksw. Markus Bergin

Modul 31711

Organizational Behavior III

Kurs 41712
Gruppe

LESEPROBE

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Lehrbrief Organizational Behavior III:

Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Glossar	7
Lehrziele	9
Allgemeine Literaturhinweise	10
1 Ziele und Aufbau des Lehrbriefes	11
2 Arbeitsgruppen und Teams.....	13
2.1 Verortung und Begriffsbestimmung von Gruppen/Teams	13
2.1.1 Gruppe als Forschungsgegenstand	13
2.1.2 Begriffsbestimmung von Arbeitsgruppe und Team	16
2.2 Merkmale und Arten von Arbeitsgruppen	17
2.2.1 Merkmale von Arbeitsgruppen.....	17
2.2.2 Arten von Gruppenarbeit.....	24
2.3 Einflussfaktoren auf Arbeitsgruppen.....	28
2.3.1 Individuelle Merkmale und Fähigkeiten der Gruppenmitglieder	28
2.3.2 Formale Gruppenstruktur	28
2.3.3 Gruppenaufgabe	29
2.3.4 Homogenität/Heterogenität der Gruppenzusammensetzung.....	29
2.3.5 Gruppeninnenleben.....	30
2.3.6 Organisation und Umwelt.....	30
2.4 Qualitätskriterien und Effekte von Arbeitsgruppen	31
2.4.1 Kriterien der Erfolgsmessung von Arbeitsgruppen	31
2.4.2 Organisationale Effekte von Arbeitsgruppen.....	33
2.5 Überleitende Schlussfolgerungen.....	36

Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	39
3 Führung in Gruppen	40
3.1 Die Bedeutung und Besonderheiten von Führung im Gruppenkontext	40
3.1.1 Teamführung als Bestandteil des Führungsalltags.....	40
3.1.2 Führung in und von Gruppen.....	42
3.1.3 Arbeitsteilung in Gruppen	43
3.1.4 Wichtige Aufgabenbereiche der Teamführung.....	46
3.2 Gestaltungsmöglichkeiten von Führung in Gruppen.....	50
3.2.1 Makro- versus dyadische Teamführung.....	50
3.2.2 Distanz- versus näheorientierte Teamführung.....	52
3.2.3 Führer-, gruppenorientierte und geteilte Führung in Gruppen.....	53
3.2.4 Teamführung zur Selbststeuerung – Superleadership.....	60
3.3 Problemlagen und gegenwärtige Herausforderungen der Teamführung	65
3.3.1 Risikoschub	65
3.3.2 Groupthink.....	66
3.3.3 Heterogene Gruppen mit hohem Konfliktpotenzial	69
3.3.4 Zunehmende Unsicherheit und Komplexität	72
3.4 Überleitende Schlussfolgerungen	74
Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	76
4 Teamentwicklung	77
4.1 Notwendigkeit und Ziele von Teamentwicklungsmaßnahmen	77
4.2 Ablauf eines Teamentwicklungsprozesses	78
4.3 Modelle der Teamentwicklung.....	79
4.4 Konkrete Ansätze und Maßnahmen zur Teamentwicklung.....	83
4.5 Überleitende Schlussfolgerungen	87
Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	89
5 Konflikte in Gruppen	90
5.1 Konfliktdefinition und -differenzierung.....	91
5.2 Ansätze zum perspektivischen Blick auf Konflikte	94
5.2.1 Deskriptive Ansätze	94
5.2.2 Erklärende Ansätze	95

5.2.3	Präskriptive Ansätze	102
5.3	Überleitende Schlussfolgerungen.....	107
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5	108
6	Diversity Management	109
6.1	Begriffe, Kontext und konzeptioneller Rahmen	109
6.2	Diversity Management in Unternehmen	114
6.2.1	Relevanz von Diversity Management	115
6.2.2	Ökonomische Nutzenpotenziale und Risiken von Diversity und Diversity Management.....	116
6.2.3	Umsetzung von Diversity Management.....	119
6.3	Schlussfolgerungen	123
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6	125
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	127
	Literaturverzeichnis	139

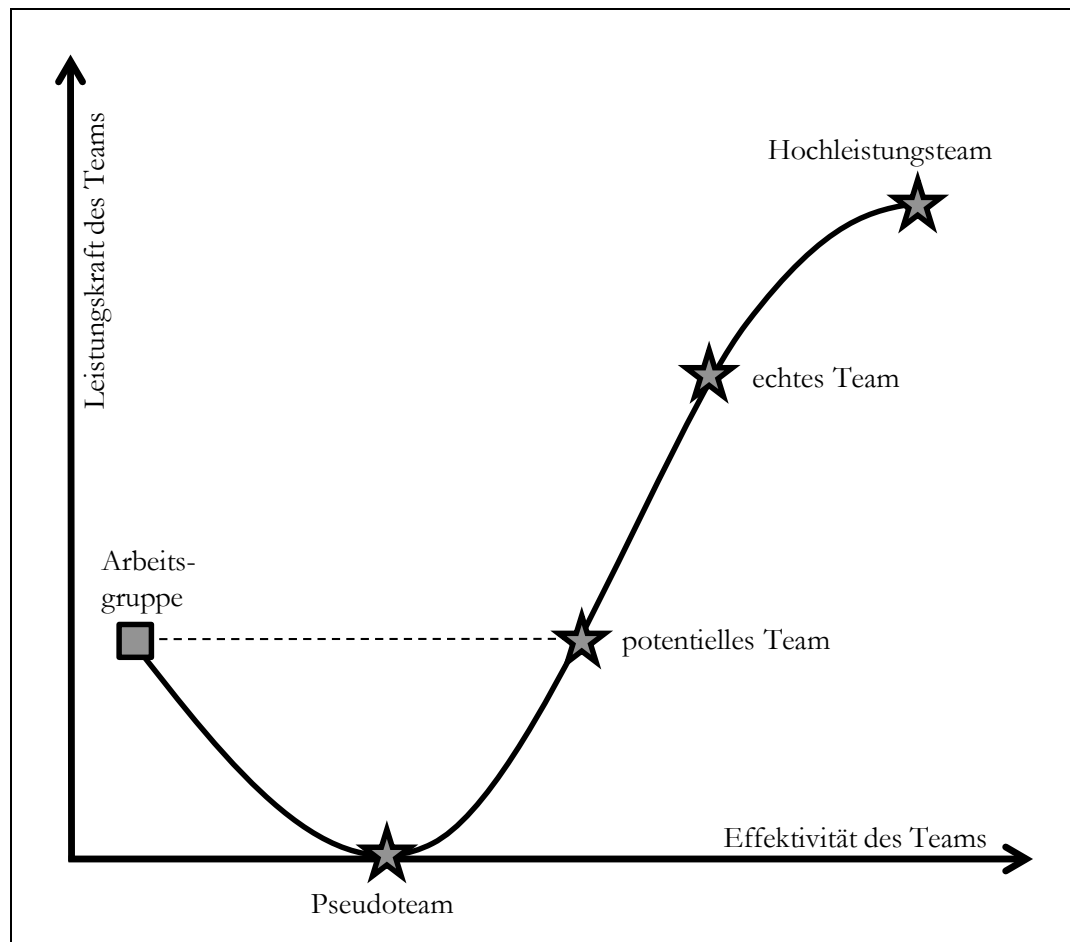


Abbildung 8: Teamleistungskurve (eigene Darstellung in Anlehnung an Katzenbach/Smith 1993, S. 118)

Hierbei gilt es, die folgenden Hauptziele der Teamentwicklungsmaßnahmen zu beachten. Es geht darum,

Verständnis für die jeweiligen **Rollen** der einzelnen Teammitglieder zu schaffen und die Rolle des Teams als Ganzes im Organisationsablauf zu stärken. Dazu muss **Verständnis** und **Sensibilität** für den **Teamcharakter** erzeugt werden. Des Weiteren ist die **Kommunikation** zwischen den Teammitgliedern zu verbessern und die **gegenseitige Unterstützung** innerhalb des Teams zu stärken. Letztendlich ist die **Fähigkeit** zu fördern, Konflikte **positiv** statt destruktiv zu nutzen und mit anderen Arbeitsteams der Organisation **zusammenzuarbeiten**.

4.2 Ablauf eines Teamentwicklungsprozesses

Teamentwicklungsprozesse können nicht losgelöst von anderen Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung betrachtet werden. Allgemein ist dabei festzuhalten, dass Teamentwicklungsmaßnahmen in den meisten Fällen der Methode des

survey-feedbacks folgen. Bei dieser Methode werden zunächst die Mitglieder des Arbeitsteams durch einen neutralen Moderator mittels standardisierter Fragebögen (z.B. Teamklima-Inventar; Brodbeck/Anderson/West 2000) oder im Rahmen von Interviews befragt (= survey), um einen Ist-Zustand zu definieren. survey-feedback

Im Gegensatz zu herkömmlichen Methoden der Personal- oder Organisationsentwicklung werden die gewonnenen empirischen Daten nicht ausschließlich von Experten interpretiert, sondern stattdessen direkt an das Team weitergeleitet (= feedback). Die Teammitglieder sollen dann – begleitet – anhand der Befunde ihre Situation selbst optimieren. Dadurch, dass nicht externe Berater oder das Management Verbesserungsvorschläge unterbreiten, sondern die Entscheidungen im Team belassen werden, erhöht sich die Bindung an das Team und die Motivation, sich aktiv am Prozess der Teamveränderung zu beteiligen. Letztlich entwickeln die Teammitglieder Spielregeln für ihre künftige Zusammenarbeit. Diese Spielregeln betreffen die Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation ebenso wie den Umgang mit Konflikten oder Machtgefällen. Der Teamentwicklungsprozess wird dann über einen längeren Zeitraum fortgesetzt, wobei im Rahmen von neuen **Teamdiagnosen** Fortschritte dokumentiert, Kontextbedingungen modifiziert und neue Zielsetzungen erarbeitet werden (vgl. v. Rosenstiel 2004).

Weitere Befunde aus der Forschung verweisen auf die Wichtigkeit des Prozesses der Selbststeuerung im Rahmen der Teamentwicklung. In einer Studie konnte bspw. gezeigt werden, dass die unterschiedliche Effektivität von Arbeitsteams sich unter anderem dadurch erklären lässt, inwieweit die Teams in der Lage sind, über ihre eigenen Funktionsweisen zu reflektieren und diese ggf. auch zu modifizieren (vgl. Schippers/Den Hartog/Koopman 2007). Selbststeuerung

4.3 Modelle der Teamentwicklung

Das wohl mit Abstand bekannteste Modell der Teamentwicklung ist das **Phasenmodell von Tuckman** (1965). Tuckman geht davon aus, dass Gruppen nicht sofort nach ihrer Gründung in vollem Maße leistungsfähig sind, sondern dass sie einen linearen Prozess mit verschiedenen Entwicklungsphasen durchlaufen. Die einzelnen Phasen werden dabei als (1) Forming, (2) Storming, (3) Norming und (4) Performing bezeichnet. Später wurde als eine weitere mögliche Phase der Zerfall der Gruppe (5) Adjourning ergänzt (vgl. Abbildung 9).

Phasenmodell nach Tuckman

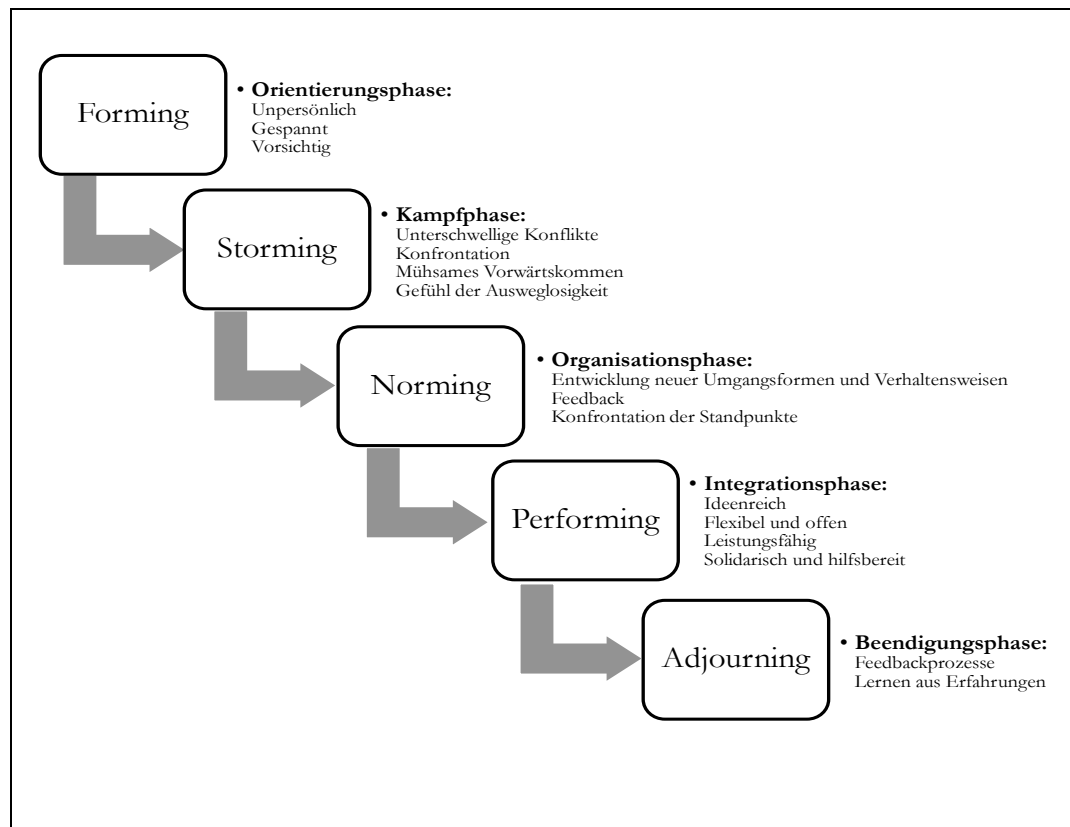


Abbildung 9: Phasenmodell nach Tuckman (eigene Darstellung in Anlehnung an Tuckmann 1965)

(1) Die Phase des **Formings** ist zunächst gekennzeichnet durch gegenseitiges Kennenlernen und Austesten sowie die Analyse der Arbeitsaufgabe und der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Es sollen Ziele definiert und Regeln der Zusammenarbeit aufgestellt werden. Dem schließt sich (2) die Phase des **Stormings**, d.h. der Auseinandersetzung, der Bildung von Subgruppen und Koalitionen und des Entstehens von individuellen Abwehrreaktionen und Widerständen gegen die Gruppenzusammensetzung an. Es kommt zu Rollen- und Statuskämpfen. (3) In der Phase des **Normings** – also der Normsetzung und Konsolidierung – entwickelt sich eine gegenseitige Akzeptanz in der Gruppe und gegenüber der Gruppe. Es bilden sich Kommunikationsmuster und Mechanismen akzeptierte, gemeinsame Zielsetzung, zur Entscheidungsfindung. Die (4) Phase des **Performings** zeichnet sich durch eine hohe Gruppenkohäsion, Kooperation, Offenheit und Vertrauen in die Gruppe aus. In dieser Phase ist eine produktive und effiziente Aufgabenerfüllung gewährleistet. Die (5) Phase des **Adjourning** beinhaltet schließlich die Beendigung der gemeinsamen Tätigkeit, wobei Feedbackprozesse in dieser Phase eine bedeutende Rolle spielen (vgl. auch Hermann 2012).

Trotz seiner Bekanntheit und äußerst starken Verbreitung wird dieses Modell kritisiert. Brodbeck (2004) bspw. bemängelt die unidirektionale statische Struktur des Phasenmodells als realitätsfern. Zudem beschreibt das Modell seiner Ansicht nach einen idealtypischen Verlauf, der Auslassen einzelner Phasen oder mehrmaliges Durchlaufen selbiger nicht in Gänze ausschließen kann. Deshalb modifizierte Brodbeck das Modell durch das Einräumen der Möglichkeit, dass Gruppen aus einzelnen Phasen wieder in vorangegangene Phasen zurückfallen können. Auch Rickards/Moger (2000) sehen zwei wichtige Fragen vom Modell als unbeantwortet an:

Kritik am Phasenmodell
nach Tuckman

- Was passiert, wenn die Storming-Phase niemals endet?
- Was wird gebraucht, um Leistungsstandards zu übertreffen?

Diese Fragen verdeutlichen, dass sich Teams mit Grenzen im Sinne von für die Leistungserbringung hinderlichen Schwellen auseinandersetzen müssen. Dementsprechend haben Rickards/Moger eine Modifikation des Modells entwickelt, die eine schwache Grenze zur Standardleistung und eine starke Grenze zur außergewöhnlichen Leistung sieht (vgl. Abbildung 10). Erstere wird dabei von vielen Teams überwunden, da hierfür lediglich die zwischenmenschlichen und intra-personalen Probleme bewältigt werden müssen. Die zweite Grenze hingegen ist deutlich schwieriger zu durchbrechen, da derartige Teams aus den üblichen Erwartungen eines speziellen sozialen Kontextes, bspw. einer Unternehmenskultur, ausbrechen müssen (vgl. Rickards/Moger 2000, S. 277f.).

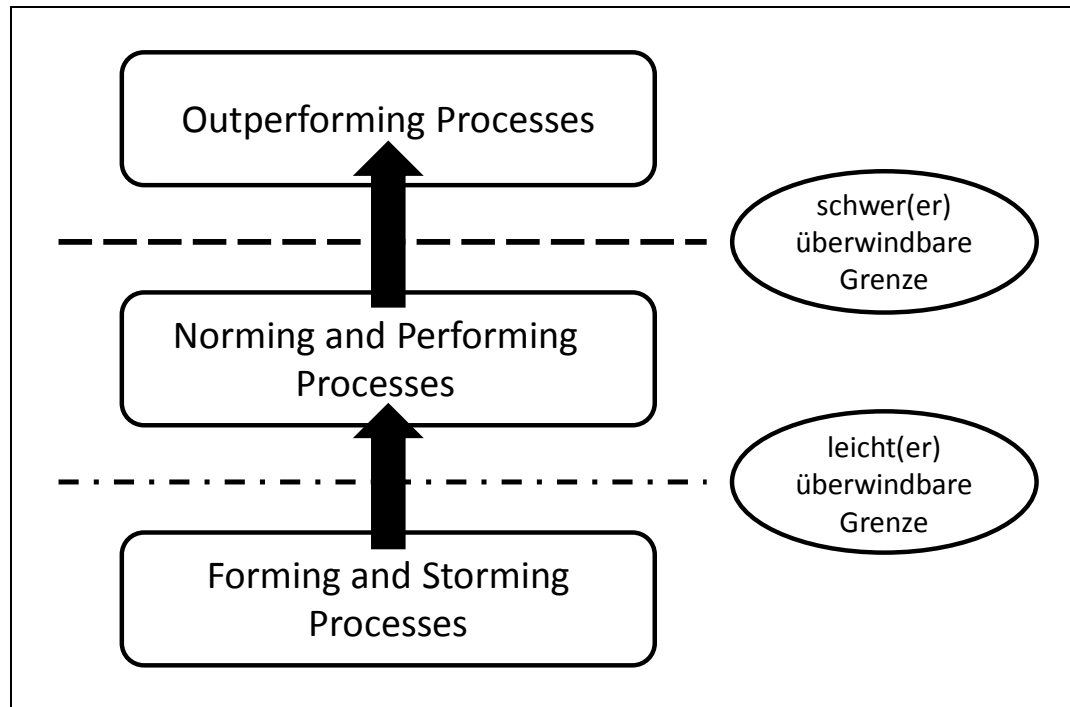


Abbildung 10: Überarbeitetes Modell der Teamentwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an Rickards/Moger 2000, S. 278)

Team Performance Modell nach Drexler/Sibbet/Forrester

Ein weiteres bekanntes Modell der Teamentwicklung ist das von Drexler/Sibbet/Forrester (1988). Ihr Team Performance Modell umfasst 7 Phasen, von denen den ersten vier ein eher kreierender, den letzten drei ein festigender Charakter zugeschrieben wird. In den einzelnen Phasen sehen sich die Teammitglieder mit unterschiedlichen Fragen und Aspekten konfrontiert, die sich wie folgt stellen und ergeben:

1. **Orientierung:** Warum bin ich hier? Passe ich zu den anderen? Werden sie mich akzeptieren?
2. **Vertrauensbildung:** Mit wem arbeite ich? Welche Erwartungen, Absichten und Kompetenzen hat mein Gegenüber?
3. **Zielklassifizierung:** Was tun wir? Welche gemeinsamen Ziele und Visionen haben wir?
4. **Commitment:** Wie werden wir vorgehen? Wie treffen wir Entscheidungen? Welche Rolle kommt jedem einzelnen zu?
5. **Implementierung:** Wer macht was, wann und wo, um den gemeinsamen Zielen näher zu kommen?

6. **High Performance:** Wow! Das Team kann die Erwartungen übertreffen und flexibel auf Ziel- und Umweltveränderungen reagieren.

7. **Erneuerung:** Warum soll ich weitermachen? Aus Erfahrungen lernen und Teamzugehörigkeit wechseln; das Team erneuert sich.

Dabei gilt es, zu beachten, dass sich die Entwicklung in jeder Phase auf zweierlei Weise vollziehen kann. Wenn die entstehenden Probleme einer Phase gelöst wurden, geht das Team in die nächste Phase über. Sollten die Probleme hingegen nicht gelöst werden können, fällt die Gruppe innerhalb der ersten vier Phasen (kreierend) in die vorherige Phase zurück. Sollte sich die Gruppe allerdings bereits in den Phasen fünf bis sieben befinden (festigend), fällt sie bei misslingenden Problemlösungen in eine frühere Phase gleicher Ebene zurück (bspw. von Phase fünf in drei, sechs in zwei und sieben in eins) (vgl. Borghoff/Schlichter 1998, S. 154f.).

4.4 Konkrete Ansätze und Maßnahmen zur Teamentwicklung

Letztendlich bleibt die Frage, welche Ansätze konkret zu verfolgen sind, um das Team zu entwickeln. Hier befinden wir uns in einem recht undurchsichtigen Feld, da es sich in der Regel eher um Typologien als um empirisch gesicherte Zugänge handelt. Deshalb wollen auch wir uns auf die skizzenhafte Vorstellung beschränken.

Eine Übersicht über fünf Konzepte der Teamentwicklung liefern Schiersmann/Thiel (2011, S. 238) unter Rückgriff auf die Ausführungen von Brodbeck/Frey (1999) sowie Stumpf/Thomas (2003, S. XVf.).

Der **interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklungsansatz** verfolgt das Ziel, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und soziale Kompetenzen zu fördern. Dies soll durch Selbsterfahrung in Gruppen und gruppendynamisches Training erreicht werden, sodass die Teammitglieder offen(er) miteinander kommunizieren und sich Vertrauensbeziehungen entwickeln können.

Beim **ziel- und aufgabenorientierten Teamentwicklungsansatz** gilt es, potenzielle Ziele zu bilden und zu vereinbaren, um so die Motivation und Leistungsbereitschaft der Teammitglieder zu steigern. Diese nehmen dabei aktiv an den Bildungs- und Vereinbarungsprozessen teil.

Der **rollenbasierte Teamentwicklungsansatz** stärkt das Verständnis der einzelnen Teammitglieder für die in der Gruppe anzufindenden unterschiedlichen Rollen (Stichwort: Selbst- und Fremdwahrnehmung). Es wird offensichtlicher, wer im Team welche Zuständigkeiten samt Aufgaben, Rechte und Pflichten innehat.

Durch **prozess- und problemlösungsorientierte Teamentwicklungsansätze** sollen sich die Leistungen durch neuartige Konstruktionen der kollektiven Arbeitsprozesse verbessern, bspw. durch die Nutzung von Computertechnologien.

Der **erlebnisorientierte Teamentwicklungsansatz** dient dazu, in außergewöhnlichen Situationen neue Kompetenzen zu entwickeln und Erfahrungen zu machen, die dann von den Teammitgliedern in den Berufsalltag transferiert werden.

Eigenschaften eines effektiven Teams

Parker (2008, S. 19f.) erstellte für die Entwicklung von Gruppen eine Übersicht mit Eigenschaften eines effektiven Teams, die Orientierung in der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Entwicklung liefern soll. Die von ihm benannten Eigenschaften lauten:

- **Eindeutiges Ziel** ist bestimmt und von allen akzeptiert
- **Ungezwungenheit** als Charakteristikum des Gruppenklimas; keine offensichtlichen Spannungen
- **Beteiligung** aller an zahlreichen Diskussionen
- **Zuhören** wird unterstützt durch Techniken wie Paraphrasieren und Zusammenfassen
- **Unstimmigkeiten im höflichen** Umgang miteinander lösen
- **Konsensentscheidungen** bei wichtigen Punkten treffen
- **Offene Kommunikation** und **Vertrauen** u.a. in Form freier Meinungsäußerung
- **Klare Rollen** und **Arbeitsanweisungen**; gerechte Arbeitsaufteilung
- **Gemeinsame Führung** trotz formalen Führers
- **Stilvielfalt** der unterschiedlichen Teamplayer-Typen
- **Selbsteinschätzung** in regelmäßigen Abständen zur Überprüfung der Funktionalität und Effizienz des Teams

Insgesamt weniger, aber ähnliche Eigenschaften stellt das STAR Team-Konzept für Hochleistungsteams von Harris (2011) heraus. Analog zu den fünf Spitzen eines Sterns betont dieses fünf Charakteristika, die notwendig für ein Team sind, um zu einem „Star Performer“ zu avancieren (vgl. Abbildung 11):

STAR Team-Konzept
nach Harris

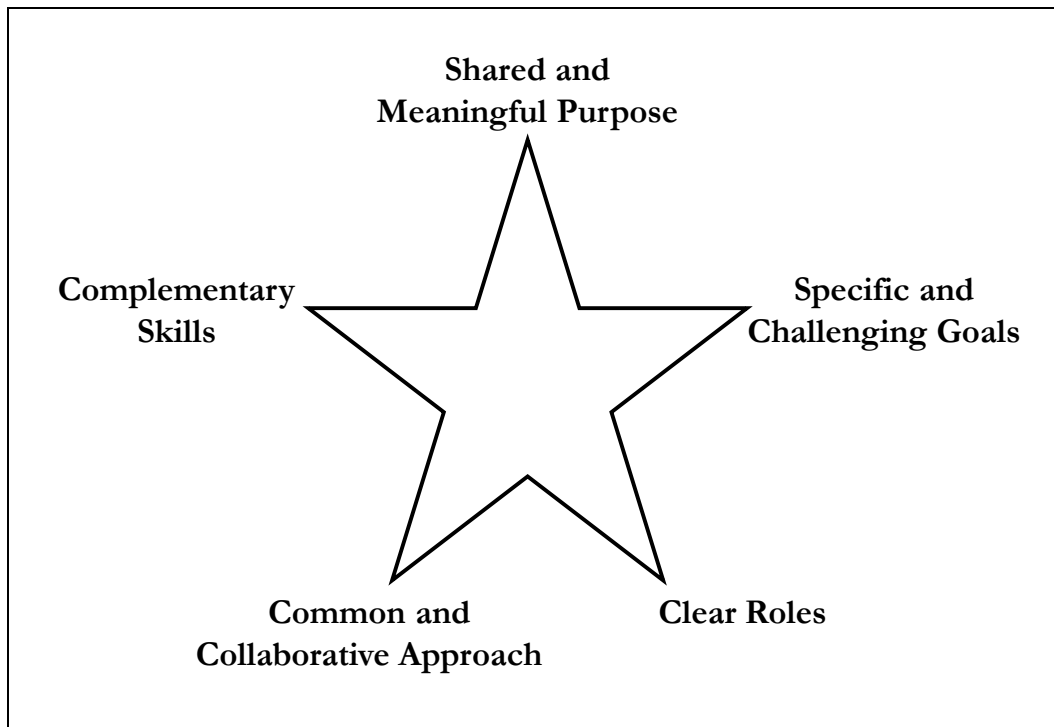


Abbildung 11: STAR Team-Konzept (vgl. eigene Darstellung in Anlehnung an Harris 2011, S. 3)

Der Zweck und die Ziele des Teams sollten dabei von allen Mitgliedern zustimmend geteilt werden und jeden motivieren sowie inspirieren. Zudem sollten die Ziele einen wichtigen Beitrag zum organisationalen Gesamtnutzen leisten und durchaus hohe Leistungen vom Team verlangen. Die einzelnen Rollen samt Verantwortlichkeiten im Team sind klar abgegrenzt und bekannt. Ferner ergänzen sich die Mitglieder gegenseitig mit ihren individuellen Fähigkeiten. Schließlich wird die Zielerreichung durch Methoden realisiert, die die Partizipation und Kooperation aller fordern und fördern.

Zudem bedingen Hochleistungsteams auch eine Hochgewichtung von spezifischen Führungsaktivitäten wie der Befähigung zur Selbstorganisation, der Stärkung dezentraler Kompetenzen, der Vernetzung von Handlungssystemen und der beständigen Einsatzreflexion, allerdings jedoch auch einer eindeutigen Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungen aufgrund von Erfahrungen zu treffen (vgl. Pawlowsky/Mistele/Geithner 2008a; Pawlowsky/Mistele/Steigenberger 2008b; Weibler 2012, S. 91).

fünf Dysfunktionen

Anstatt die Charakteristika aufzuführen und im Team auszubauen, die förderlich für dessen Entwicklung sind, kann das Feld jedoch auch von hinten aufgerollt werden, so wie es Lencioni (2002) gemacht hat, indem er fünf Dysfunktionen ermittelte, die schädlich für die Teamarbeit und -entwicklung sind (vgl. Abbildung 12).

Als erste, grundlegende Dysfunktion benennt Lencioni die Abwesenheit von Vertrauen. Vertrauen stellt nach Lencioni (2002, S. 195ff.) das Herz eines funktionierenden Teams dar. Denn im Falle gegenseitigen Vertrauens kann der Einzelne zuversichtlich davon ausgehen, dass die jeweils anderen Teammitglieder nur gute Absichten verfolgen und deshalb keine Notwendigkeit zu Vorsichts- oder Schutzmaßnahmen besteht. Teams, in denen ein grundlegendes Vertrauen herrscht, zeichnen sich unter anderem durch das Zugeben von Schwächen und Fehlern, das Fragen nach Hilfe, die Konzentration von Zeit und Energie auf bedeutende Dinge und das Annehmen von Entschuldigungen aus. Aufgrund des inflationären Gebrauchs dieses Begriffs hat es im Zeitablauf jedoch an Stärke verloren.

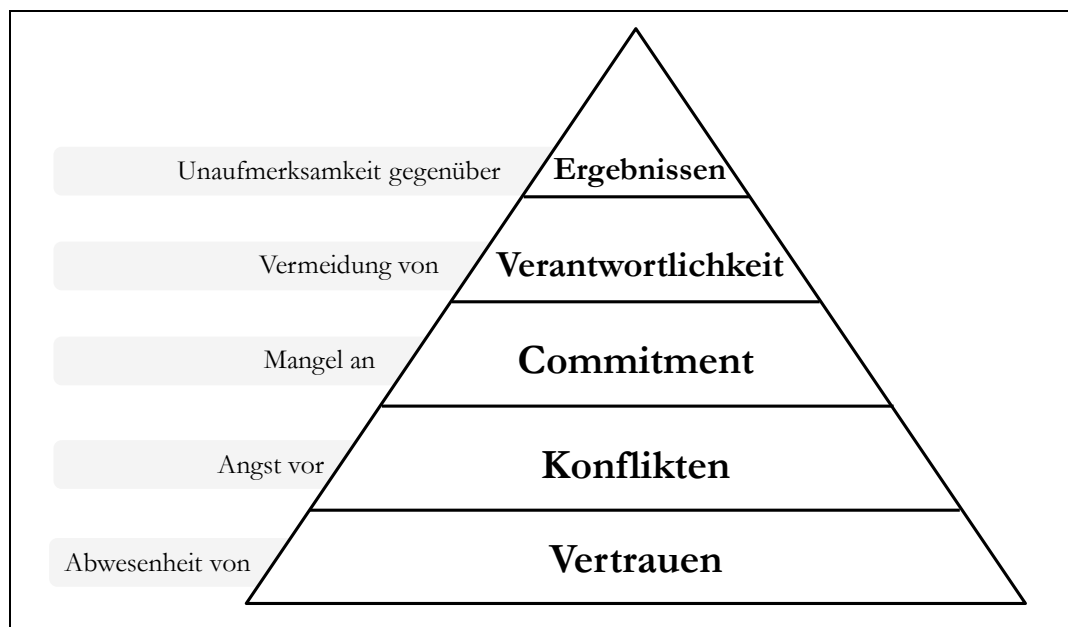


Abbildung 12: Dysfunktionen (eigene Darstellung in Anlehnung an Lencioni 2002, S. 195ff.)

Die zweite Dysfunktion, die Angst vor Konflikten, zeigt sich darin, dass Konflikte überwiegend als negativ angesehen (☞ Kapitel 5) und deren konstruktive Potenziale damit komplett ignoriert werden (vgl. Lencioni 2002, S. 202ff.). So zeichnen sich großartige Teams auch durch stürmische Diskussionen aus, die jedoch nichts mit destruktivem, gegenseitigem Bekämpfen gemein haben. Teams, in denen konstruktive Konflikte angenommen und gelebt werden, erhöhen ihre Chance, das bestmögliche

Ergebnis zu erreichen, gewinnen und nutzen die Ideen aller Mitglieder und lösen die wichtigsten Probleme, anstatt sich an Belanglosigkeiten aufzuhängen.

Die dritte Dysfunktion wird begünstigt durch das Verlangen nach Einigkeit und das Bedürfnis nach Sicherheit. Teams, die sich durch einen ausgeprägten Grad an Commitment auszeichnen, fürchten sich nicht, für Entscheidungen einzustehen, auch wenn nicht sicher ist, ob diese richtig sind, denn für sie gilt: *Eine* Entscheidung ist besser als *keine* Entscheidung. Großartige Teams garantieren darüber hinaus jedem Mitglied, dass die Meinung jedes einzelnen aufrichtig angehört und überdacht wird, anstatt schnellstmöglich einen Konsens zu suchen, der fernab hervorragender Teamleistung liegt (vgl. Lencioni 2002, S. 207ff.). Ebenso lassen sie sich nicht ausbremsen von Zweifeln und Fehlern.

Als vierte Dysfunktion sieht Lencioni das Vermeiden von klar geregelten Verantwortlichkeiten. Für gruppenschädliches Verhalten sollten die Teammitglieder stets direkt herangezogen werden, auch wenn es so zu unangenehmen Gesprächen kommen kann (vgl. Lencioni 2002, S. 213ff.). Anstatt eine Gefahr für die persönliche Beziehung zwischen den Teammitgliedern zu sehen, wird die Schuldigkeit von Rechenschaft in Hochleistungsteams als Zeichen von Respekt und hoher Erwartung an die Leistung des anderen interpretiert.

Die ultimative Dysfunktion stellt als Spitze der Pyramide die Missachtung der (Gruppen)Ziele dar. Klare Ziele und eindeutig festgelegte Ergebniserwartungen sind Grundvoraussetzungen für Teams, die anhand ihrer Leistungen beurteilt werden wollen, auch von sich selbst. Ergebnisorientierung ist folglich eine der wichtigsten Eigenschaften eines Hochleistungsteams. Die kollektiven Ziele und Ergebnisse sollten dabei stets wichtiger sein als die individuellen (vgl. Lencioni 2002, S. 218).

4.5 Überleitende Schlussfolgerungen

Personen arbeiten in Organisationen in den seltensten Fällen allein. Vielmehr sind sie bezogen auf eine Arbeitsaufgabe zumeist in ein soziales System – z.B. in eine Projektgruppe oder ein virtuelles Team – integriert, mit dem sie sich im besten Fall identifizieren, dessen Normen und Werte sie akzeptieren und dessen gemeinsame Ziele sie verfolgen.

In diesem Kapitel haben wir jedoch erkannt, dass Teams nicht gleich von Beginn ihrer Zusammensetzung an optimal funktionieren sowie den größt- und bestmöglichen