

Die Gruppe im Unternehmen – Was man bei der Teambildung beachten muss

Eine Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Zufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens zu steigern und sie gleichzeitig zu motivieren. Dies steigert nicht nur die Attraktivität eines Unternehmens, sondern erhöht auch dessen Produktivität. Es gilt, die Individualziele der Mitarbeiter mit den Organisationszielen in Einklang zu bringen. Das soziale Miteinander ist zentral für erfolgreiche Unternehmen. Besonders effektive gemeinsame Arbeitsprozesse lassen sich realisieren, wenn es dem Personalmanagement gelingt, aus Gruppen Teams zu formen. Teams sind Gruppen mit einem besonders ausgeprägten Gemeinschaftsgefühl.

Auf einen Blick:

1. Seite: [Gruppenkohäsion](#)
2. Seite: [Der Umgang mit Gruppendenken](#)
3. Seite: [Die vier Phasen der Teambildung](#)
4. Seite: [Die fünf Fehlfunktionen eines Teams](#)

Seite 1 - Gruppenkohäsion

In Unternehmen gibt es formelle und informelle Gruppen, die sich in der Art ihrer Entstehung unterscheiden. So findet die formelle Gruppe ihren Ursprung in der gewinnorientierten Planung des Unternehmens, während sich informelle Gruppen spontan und ungezwungen bilden. Außerdem sind Gruppen in der Dauer ihres Bestehens und den Beitrittsmöglichkeiten verschieden.

Teams gewähren „soziale Unterstützung“ und erhöhen so die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie erfüllen das Bedürfnis nach Sicherheit und Anerkennung. Das Ausmaß, in dem eine Gruppe eine kollektive Einheit bildet und sich die einzelnen Gruppenmitglieder zu der Gruppe hingezogen fühlen, bezeichnet man als Kohäsion.

Um einen internen Wettbewerb zu vermeiden, sollten die Anreizsysteme auf Kooperation ausgerichtet sein. Je mehr Interaktionsmöglichkeiten es zwischen den Gruppenmitgliedern gibt, desto stärker ist die Gruppenkohäsion. Höhere Kohäsion existiert tendenziell in kleineren und homogeneren Gruppen mit längerer Dauer des Zusammenseins. Die meisten Menschen fühlen sich in Gruppen mit bis zu fünf Mitgliedern am wohlsten.

Damit eine hohe Gruppenkohäsion zu mehr Produktivität führt, müssen sich die Mitglieder jedoch auch mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren. Die Mitarbeiter des Unternehmens und die Organisationskultur müssen zueinander passen.

Seite 2 - Der Umgang mit Gruppendenken

Hier sollte nicht in Vergessenheit geraten, dass die Interaktion der Gruppenmitglieder ihr Verhalten prägt. Es entstehen informelle Normen und Standards, die angeben, welche Denkweisen innerhalb der Gruppe erwartet werden. Gleichzeitig konstruiert sich eine soziale Rangordnung der Individuen. Gruppenlösungen werden häufig erst dann erkannt, wenn sie von mindestens zwei Gruppenmitgliedern favorisiert werden. Ihre Qualität ist umso höher, je mehr Spezialwissen der einzelnen Mitarbeiter in den Diskussionsprozess eingebracht wird. Es ist daher ratsam, dass die Gruppenmitglieder zunächst unabhängig voneinander Lösungsansätze suchen, um eine größere Perspektivenvielfalt herzustellen.

Ein großes Problem von Gruppen ist die Illusion der Unverwundbarkeit. Diese äußert sich dadurch, dass Argumente, die der Gruppenmeinung widersprechen, abgewertet werden. Um dieser Gruppendynamik zu entkommen, muss jedes Mitglied die Rolle eines Kritikers übernehmen. Empfohlen wird auch, dass zusätzlich ein Gruppenmitglied den Advocatus Diaboli spielt und stets eine ablehnende Haltung einnimmt, wodurch die Suche nach Gegenargumenten gefördert wird.

Seite 3 - Die vier Phasen der Teambildung

Der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman entwickelte bereits 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung. Dieses beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen:

1. **Forming**
2. **Storming**

3. Norming

4. Performing

In der ersten Phase herrscht noch Unsicherheit und Verwirrung. Die Teammitglieder müssen sich erst kennenlernen, bevor sie sich in der zweiten Phase, dem Storming, mit der Prioritätensetzung auseinandersetzen müssen. Hier kommt es häufig zu Unstimmigkeiten, bis die Normen und Regeln sich in der dritten Phase etablieren. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden, sodass sich das Team verstärkt seiner Aufgabe zuwenden kann. Eine konstante Leistungserbringung wird in der vierten Phase erreicht, in der die Teammitglieder erfolgreich zusammenarbeiten und die Rollen durchaus flexibel wechseln können.

Es handelt sich hierbei um keinen Automatismus. Eine gute Teambildung zeichnet sich durch die intensive Arbeit der Mitarbeiter aus. Es kann sein, dass die einzelnen Phasen wiederholt durchgemacht werden müssen, wenn beispielsweise ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich die Aufgabenstellung ändert. Doch der Aufwand lohnt sich. Das Resultat ist eine Win-win-Situation.

Ein idealtypisches Arbeitsteam sollte alle erforderlichen Kompetenzen in sich vereinen. Durch eignungsdiagnostische Maßnahmen kann festgestellt werden, welche Ressourcen fehlen, bzw. welche zu stark vertreten sind. Nach dem Abschluss einer wesentlichen Aufgabe ist es ratsam, ein bis zwei Tage außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung zu verbringen, um die Arbeitsprozesse tiefgreifend zu reflektieren. Bei Problemen, die sich nicht gruppenintern lösen lassen, empfiehlt es sich, einen externen Experten einzuschalten.

Seite 4 - Die fünf Fehlfunktionen eines Teams

Abschließend muss unbedingt noch auf die Wichtigkeit der sozialen Kompetenz der Individuen hingewiesen werden. Patrick Lencioni nennt fünf Fehlfunktionen eines Teams:

- 1. Mangel an Vertrauen**
- 2. Angst vor Konflikten**
- 3. Fehlen von Verbindlichkeit**
- 4. Mangel an Verantwortung**
- 5. Desinteresse an Ergebnissen**

Um die Hauptursachen des Scheiterns gezielt zu bekämpfen, müssen die Soft Skills der Mitarbeiter sowohl gefordert als auch gefördert werden.

Zusammengefasst steigt die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern am stärksten an, wenn sich diese in kohäsiven Gruppen befinden. Um den negativen Folgen des Gruppendenkens entgegen zu wirken, muss die Gruppe lernen, selbstkritisch zu arbeiten und sich mit den Organisationszielen zu identifizieren. Der Prozess der Teamentwicklung wurde durch das Phasenmodell von Tuckman verdeutlicht. Die wesentlichen Fehlfunktionen eines Teams lieferte Lencioni. Für eine erfolgreiche Teambildung ist die soziale Kompetenz der Mitarbeiter von enormer Wichtigkeit.

