

Rudolf Schiffmann

## **Die Wahrnehmung eigener Tätigkeit in Arbeitsgruppen als Ergebnis von Selbstverpflichtung, Gruppenkohärenz und Gruppenerfolg\***

### **Abstract**

Die vorliegende Arbeit untersucht konzeptuell und experimentell die Wahrnehmung eigener Tätigkeit in Arbeitsgruppen abhängig von Selbstverpflichtung (Commitment), Gruppenkohärenz und -erfolg. Auf konzeptueller Ebene wird gezeigt, daß vorliegende sozialpsychologische Theorien und Befunde einseitig sind, da sie entweder gruppen- oder identitätszentriert sind. Es wird ein Konfliktmodell vorgeschlagen, nach dem Gruppe und Identität gegeneinander gerichtete Motivationen beinhalten. Gruppenkräfte werden insbesondere durch Zusammenhalt und Erfolg der Gruppe bereitgestellt, Identitätskräfte werden vor allem durch Selbstverpflichtungen verkörpert. Ein Laborexperiment diente zur Prüfung von aus diesem Modell abgeleiteten Hypothesen. 79 Psychologiestudentinnen und -studenten leisteten als Versuchspersonen in einem Planspiel einen Beitrag zur Teamarbeit einer psychologischen Beratungsstelle. Unabhängige Variablen waren die Selbstverpflichtung an Psychologie, Kohärenz und Erfolg des Teams. Der wahrgenommene Eigenanteil am Gruppenprodukt wurde hypothesengemäß von der Wechselwirkung von Selbstverpflichtung und Kohärenz bzw. Erfolg des Teams bestimmt. Aus diesen Befunden werden Konsequenzen für die Erforschung von Arbeitsgruppen gezogen, und zwar hinsichtlich menschlicher Tätigkeit auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene. Des weiteren haben die Resultate Implikationen für Gruppenarbeit, insbesondere für die Moderation in Qualitäts-Zirkeln.

---

\* Die empirische Untersuchung ist Teil der Dissertation des Autors an der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft der Universität Bielefeld (Betreuung der Arbeit: Prof. Dr. Robert A. Wicklund). Der Autor dankt Sören Grigat und Gerd Schellenburg für ihre Hilfe bei der Datenerhebung.

### **Die Wahrnehmung eigener Tätigkeit als sozialpsychologischer Forschungsgegenstand**

Wie die eigene Tätigkeit von der handelnden Person wahrgenommen wird, ist unter verschiedenen Gesichtspunkten psychologisch interessant. Die Frage der Wahrnehmung eigener Tätigkeit hat für das Individuum, das eine Leistung erbringt, Bedeutung hinsichtlich des Setzens seines Anspruchsniveaus, der Frage etwa, wie weit es mit seiner Leistung dem gesetzten Wertmaßstab entspricht (vgl. Atkinson 1957; Heckhausen 1963; Lewin u. a. 1944; McClelland 1965). Da das Individuum in soziale Beziehungen, d. h. Gruppen oder Organisationen, mehr oder weniger eingebunden ist, erhält die Frage nach der Wahrnehmung eigener Tätigkeit zusätzliche Konnotationen: es ist nicht bloße wahrgenommene Leistung, sondern das Einschätzen eigener Verantwortung und Kontrolle über die Umwelt (Frese 1989), die mit eigener Tätigkeit zusammenhängen können. Unter dem Gesichtspunkt der Organisation gerät zudem das Problem der Partizipation als der Teilhabe am betrieblichen Geschehen ins Blickfeld (vgl. Bendixen 1976; Marr 1973).

Mit der Wahrnehmung eigener Tätigkeit in Arbeitsgruppen ist somit eine Vielzahl von psychologischen Konzepten und Prozessen verbunden, die sowohl grundlegende psychologische Probleme, etwa der Motivation, berühren als auch sozialpsychologische Fragen ansprechen. Ferner gestattet der Kontext von Gruppenarbeit die Bearbeitung von Themen, welche gerade für die Optimierung von Arbeitsergebnissen hohe Relevanz besitzen, so zum Beispiel: Wie sollten Arbeitsgruppen beschaffen sein, die es dem Individuum erlauben, den eigenen Anteil an Gruppenarbeit zu erkennen? Wie können sich Mitglieder von Arbeitsgruppen mit Gruppenarbeit identifizieren? Welche Rolle spielen dabei Erfolg oder Mißerfolg der Gruppe?

Die vorliegende Arbeit stellt einen Versuch dar, die Frage der Wahrnehmung eigener Tätigkeit in Arbeitsgruppen aus sozialpsychologischer Perspektive zu bearbeiten. Dabei wird, wo dies erforderlich erscheint, auch auf motivationspsychologische und soziologische Konzepte zurückgegriffen.

Bei der Betrachtung sozialpsychologischer Forschungstradition fällt auf, daß sich zu den genannten Problemstellungen zwei Forschungszweige entwickelt haben: eine gruppencentrierte und eine individuumszentrierte. Beide Richtungen gilt es zunächst zu skizzieren. Da sie, jeweils für sich genommen, der Komplexität der Problemstellung nicht angemessen erscheinen, wird anschließend ein Versuch zur Überwindung ihrer Einseitigkeiten dargelegt. In einem weiteren Schritt werden erste laborexperimentelle Befunde berichtet, die für die Fortsetzung dieses Versuchs sprechen. Schließlich wird nach den Konsequenzen zu fragen sein, die sich aus diesen Befunden für Arbeitsgruppen ergeben.

### **Gruppenzentrierte Forschung**

Traditionelle sozialpsychologische Gruppenforschung interessiert sich vorrangig für Konformität in Gruppen, d.h. wie eine Gruppe Individuen dazu bewegt, uniforme Verhaltensmuster zu zeigen (vgl. Moscovici/Mugny 1983). Gerade wenn man sich den für die gesamte psychologische Gruppenforschung maßgeblichen Ansatz von Festinger (1950) vor Augen führt, wird dies deutlich. In Festingers (1950) Theorie zur informellen Kommunikation in Gruppen wird "Identität" oder "Selbst" nirgends thematisiert. Das ist nicht bloße Eigenheit der damaligen Sprache, sondern Besonderheit der Perspektive. Pointiert formuliert: Der Mensch spielt als Individuum keine Rolle, sondern nur als mehr oder weniger mit einem Gruppenstandard übereinstimmendes Wesen. Bei dieser Sichtweise steht die Gruppe im Fokus der Aufmerksamkeit und die Bewegung der Gruppe auf ein Ziel hin. Menschen werden als von der Gruppe abhängig konzeptualisiert.

Sozialpsychologische Forschung dieser Art steht in engem Zusammenhang mit industriesoziologischer Kleingruppenforschung vor allem der 50er und 60er Jahre (vgl. insbesondere Cartwright/Zander 1968; Hare/Borgatta/Bales 1962). Wurden in industriesoziologischen Arbeiten jedoch schon bald notwendige Differenzierungen beachtet, etwa hinsichtlich des komplexen Zusammenhangs zwischen Gruppenkohärenz und Produktivität (Likert 1961), so blieben stärker sozialpsychologische Arbeiten der Ansicht verpflichtet, daß in Gruppen Konformitätsdruck herrsche, dem Folgeprozesse wie Kommunikation (Festinger 1950) sowie Meinungs- und Fähigkeitsvergleich (Festinger 1954) bis hin zu Kognitionen (Festinger 1957) unterworfen seien. Die offensichtliche Einseitigkeit dieser Perspektive führte zu der Konsequenz, daß heute, also fast 40 Jahre nach Veröffentlichung der Theorie sozialen Vergleichs von Festinger (1954), die Erforschung sozialer Vergleichsprozesse nach Auffassung namhafter Autoren sich der Frage widmen sollte, ob Menschen nach Konformität oder nach Individualität streben (Wills/Suls 1991).

Damit bleibt bis heute eine relativ einseitige gruppenzentrierte Forschungstradition in der Sozialpsychologie festzuhalten. Diese Tradition befaßt sich vorrangig mit dem Erhalt oder dem Streben nach Konformität in (Klein-)Gruppen und ordnet diesem Streben alle anderen psychologischen Prozesse und Funktionen unter.

### **Identitätszentrierte Forschung**

Andererseits existieren auch in der Sozialpsychologie theoretische und empirische Forschungsansätze, welche die Identität des Menschen, sein Selbst, betonen. Manche dieser Ansätze entwerfen allerdings ein Bild vom Menschen, das Gruppen fast vollständig aus dem Blickfeld verschwinden läßt; andere Menschen geben bestenfalls

eine Art von Kulisse für den Auftritt des Individuums ab. Dazu seien zwei Beispiele genannt.

Nach dem Modell der Selbst-Verifizierung von Swann (1983) arbeitet der Mensch ständig daran, die Stabilität seines Selbstkonzepts zu sichern: Er sucht sich ökologische Nischen in seiner Umwelt ("opportunity structures"). Um das Bild, das er von sich hat, zu bestätigen, wählt er z.B. "die richtigen Leute" in den "richtigen Situationen" aus, so wie er spezielle Kleidung zur Bestätigung seines Selbst benutzt.

Die Gruppe wird in dieser Betrachtungsweise entweder überhaupt nicht thematisiert oder zum bloßen Objekt des Bedürfnisses nach Selbstbestätigung gemacht.

Noch krasser ist das Bild, das Snyder und Fromkin (1980) in ihrer "Theorie der Einzigartigkeit" entwerfen. Neu ist an diesem Ansatz nicht, daß Wachstum der Person, Selbstverwirklichung etc. als Grundmotivationen postuliert werden. Das haben vor Snyder und Fromkin schon Persönlichkeits-Theoretiker wie Maslow (1961) und Rogers (1951) angenommen. Neu ist vielmehr die Ausschließlichkeit, die nach Snyder und Fromkin dem Streben danach, etwas Besonderes zu sein, zukommt. Der Kern dieses Ansatzes ist die Annahme, daß ein relativ hohes Ausmaß an Ähnlichkeit mit anderen aversiv auf Menschen wirkt. Wer sich als relativ ähnlich anderen Menschen wahrnimmt, strengt sich in der Folge an, Differenziertheit von anderen zu erreichen.

Solche Ansätze zum Selbst sind in einer bestimmten Zeit und von Theoretikern formuliert worden vor einem spezifischen kulturellen bzw. gesellschaftlichen Hintergrund. Menschliche Individualität, Identität und Selbst traten erst relativ spät menschheitsgeschichtlich in den Fokus der Aufmerksamkeit, was Sozialpsychologen (z.B. Baumeister 1987) zur Kenntnis nehmen. Dabei wird die kulturelle Gebundenheit dieser Strebungen auch von Sozialpsychologen untersucht. So vergleichen etwa Weisz, Rothbaum und Blackburn (1984) die Bedürfnisse nach individueller Kontrolle zwischen Amerikanern und Japanern. Sie belegen, daß bei Amerikanern die Motivation, als relativ autonome Individuen direkte Kontrolle auszuüben, höher ausgeprägt ist als bei Japanern.

Zusammenfassend geht sozialpsychologische Forschung, die sich in einer individualistisch orientierten Kultur vorrangig mit der Identität (Selbst) beschäftigt, von Menschen aus, die ständig bemüht zu sein scheinen, ihre Individualität unter Beweis zu stellen (z.B. Snyder/Fromkin 1980). Dabei dienen soziale Bezüge nur als Hintergrund für quasi "asozial handelnde" Subjekte.

### **Eindimensionale Betrachtungsweisen**

Zu konstatieren ist damit: unterschiedliche sozialpsychologische Ansätze lassen unterschiedliche Szenarien, die gruppen- oder individuumszentriert sind, entstehen. Das stellte noch kein Problem dar, könnte man antworten, jede Theorie hat ihren Schwerpunkt. Doch prekär wird das Problem, da von einer Wechselwirkung zwischen

Individuum und Gruppe auch aus sozialpsychologischer Perspektive auszugehen ist (vgl. Asch 1952). Durch identitäts- oder gruppenzentrierte Betrachtungsweisen werden jedoch Wechselwirkungen zwischen beiden Entitäten unterdrückt. Das Problem der Beziehung zwischen Gruppe und Individuum, nach Auffassung von Floyd H. Allport (1962, 7) "das Hauptproblem der Sozialpsychologie", wird durch solche gruppen- und identitätszentrierten Theorien schon im Ansatz ausgeblendet.

### **Ein konflikttheoretischer Gegenvorschlag**

Wie könnte eine Alternative aussehen? Ein möglicher Weg, die sozialpsychologische Beziehung zwischen Gruppe und Identität zu bestimmen, könnte es sein, Gruppe und Identität als Konzepte aufzufassen, die ihrerseits mit spezifischen Motivationen verknüpft sind. An "Gruppe" und "Identität" lassen sich bestimmte Motivationen festmachen, die handlungsleitend werden können. Solche Motivationen können als gruppen- bzw. identitätszentrierte Kräfte aufgefaßt werden, also als Kräfte, die auf "Gruppe" bzw. "Identität" als Ziele einer Person gerichtet sind.

Ziele, die eine Person mit Hilfe einer Gruppe zu erreichen versucht, wurden in der Literatur in großer Zahl beschrieben, wie z.B. Identifikation mit anderen, Gewinnen von Macht über andere; ebenso werden mit "Identität" bzw. "Selbst" eine Vielzahl von Motivationen gemeint, auf die hier im einzelnen nicht eingegangen werden soll. Vielmehr soll ein spezifischer, bislang vernachlässigter Aspekt der Beziehung zwischen Gruppe und Identität beleuchtet werden: der Konflikt zwischen gruppen- und identitätszentrierten Zielen.

Anzunehmen ist, daß gruppen- und identitätszentrierte Motivationen miteinander in Konflikt geraten können, allgemeiner gesprochen, es kann sich ein Dualismus zwischen Gruppe und Identität ergeben.

Worin liegt der Konflikt zwischen gruppen- und identitätszentrierten Motivationen begründet? Dazu gibt es Hinweise aus verschiedenen Quellen. Hier soll auf diejenigen Überlegungen eingegangen werden, die dem Experiment, das später geschildert werden soll, zugrunde lagen.

Ziller stellte 1964 fest, daß Menschen das Bedürfnis haben, sich in Abhängigkeit von Gruppen zu begeben, "deindividuiierende Situationen" aufzusuchen, indem sie gleichsam mit einer Gruppe verschmelzen; andererseits können sie für ihre Identität, ihre Individuation, keinen Gewinn aus solchen Gruppen-Situationen erzielen, wie Ziller (1964) vermerkte. Z. B. können Kinder ihr Selbstkonzept nur in dem Maße aufbauen, in dem es ihnen gelingt, sich aus der relativ engen Bindung an ihre Eltern befreien.

Damit legt Ziller folgenden Schluß nahe: Kräften, die auf Identitätsgewinn gerichtet sind, wirken solche Kräfte entgegen, die das Individuum an eine Gruppe binden, die also auf den Zusammenhalt innerhalb einer Gruppe (Kohärenz) hinstreben. Es fällt

einem Menschen leichter, nach Individualität in einer wenig kohärenten Gruppe als in einer kohärenten Gruppe zu streben. Begründet wird dies damit, daß die Gruppenmitglieder in einer relativ inkohärenten Gruppe leichter als Individuen "auszumachen" sind; ihre Merkmale "fallen eher ins Auge" als in einer relativ kohärenten Gruppe (vgl. Festinger/Pepitone/Newcomb 1952).

Die Person kann quasi einen höheren "Identitätsgewinn" für sich verbuchen, wenn sie z.B. darauf verweisen kann, daß sie zu einer Gruppenleistung beigetragen hat, wenn die Gruppe wenig Geschlossenheit aufwies, ihr Erscheinungsbild also durch die Individuen geprägt war. Auf einen solchen "Identitätsgewinn" wird die Person natürlich nur hinstreben, wenn sie mit ihrer Tätigkeit zugleich eine Selbstdefinition verbindet.

Ihr aktuelles Handeln muß also durch die Bindung an eine Selbstdefinition, durch Selbstverpflichtung ("Commitment" nach Wicklund/Gollwitzer 1982, 1985), bestimmt sein.

### **Gruppenleistung und Eigenanteil**

Man stelle sich vor, die Person hat als Mitglied einer Gruppe bei einer Leistung mitgewirkt. Aufgabe der Person sei es, nach der Gruppenleistung die Größe des Beitrages zu bestimmen, den sie an der Gesamtleistung der Gruppe hatte. Es geht also um den von der betreffenden Person wahrgenommenen Eigenanteil. Nach den vorherigen Ausführungen ist zu erwarten, daß der Zusammenhalt, die Kohärenz, in der Gruppe ein Faktor für das Bestimmen des Eigenanteils ist: bei relativ niedriger Kohärenz der Gruppe gibt die Person einen relativ hohen eigenen Anteil an, unter einer Bedingung: die Dimension, auf der die Gruppenleistung erbracht wurde, muß für ihre Selbstdefinition von Belang sein. Dieser Zusammenhang soll im Detail verdeutlicht werden.

Wenn die Selbstverpflichtung und die Kohärenz der Gruppe als jeweils zweistufige Faktoren (niedrig vs. hoch) konzipiert werden, so ist zu erwarten:

1. Bei relativ niedriger Kohärenz der Gruppe ist der wahrgenommene Eigenanteil höher, wenn das Commitment relativ hoch ist, als wenn es relativ niedrig ist.
2. Menschen mit relativ hohem Commitment geben einen höheren Eigenanteil an unter der Bedingung niedriger Kohärenz als unter der Bedingung hoher Kohärenz.

Der Anteil, den die Person als eigenen Beitrag an einer Gruppenleistung festzumachen versucht, hängt außer von der Kohärenz der Gruppe und dem Commitment der Person auch davon ab, welche Qualität die Gruppenleistung hat. Der Anteil der Person kann nur dann zur Identität der Person beitragen, wenn die Gruppenleistung als erfolgreich gelten kann. In dieser Form noch nicht im Zusammenhang mit Gruppenleistung formuliert, wird die allgemeine Tendenz zum Erhalt bzw. Erhöhen des Selbstwerts

zumindes in Selbsttheorien wie etwa von Greenberg, Pyszczynski und Solomon (1986), von Tesser (1986; Tesser/Campbell 1983) und von Wicklund und Gollwitzer (1982, 1985) postuliert. Direkter läßt sich die Tendenz zur Attribution positiver Ereignisse auf die eigene Person als "attributional egoism" verstehen in der Konzipierung von Snyder, Stephan und Rosenfield (1978).

Auf das Beispiel des Wahrnehmens des Eigenanteils an einer Gruppenleistung bezogen ist zu erwarten:

1. Die Person schreibt sich selbst den Erfolg ihrer Gruppe dann stärker zu, wenn die Person ein relativ hohes Commitment hat, als wenn ihr Commitment relativ niedrig ist.
2. Bei hohem Commitment ist der wahrgenommene eigene Beitrag höher unter Erfolg als unter Mißerfolg.
3. Bei niedrigem Commitment ist die Person bereit, auch bei Mißerfolg einen relativ hohen eigenen Anteil anzuerkennen, da ihr Selbstwert hierdurch weniger als bei Personen mit relativ hohem Commitment tangiert wird.

### **Ein Planspiel zu Selbstverpflichtung, Gruppenkohärenz und -erfolg**

Die genannten Hypothesen wurden in einem Laborexperiment geprüft. 79 Psychologiestudenten und -studentinnen an der RuhrUniversität Bochum nahmen daran teil. Von ihnen waren 25 männlich und 54 weiblich, ihr durchschnittliches Alter betrug 23,7 Jahre. Sie hatten Psychologie als Hauptfach gewählt und befanden sich im Grundstudium (1,5 Semester durchschnittlich).

### **Versuchssituation und -durchführung**

Es wurde den Versuchspersonen ein sechsseitiger Fragebogen ausgehändigt, der alle für das Experiment erforderlichen Informationen und Meßinstrumente enthielt.

### **Abb. 1: Überblick über den Fragebogen**

*Coverstory:*

- Kommunikation zwischen Mitarbeitern psychologischer Einrichtungen wird untersucht
- Planspiel

*Commitment an Psychologie als Studienfach und Berufsziel*

*Fiktive Situation an einer Beratungsstelle:*

- Vp arbeitet dort als Psychologe
- Sie gehört dem Team zusammen mit zwei weiteren Psychologen an.
- exemplarischer Fall: Eltern ersuchen Team um Hilfe
- Teamvorschlag:* Stellungnahmen der fiktiven Teamkollegen und der Versuchsperson
- Kohärenzmanipulation:* bisheriger Zusammenhalt wird dargestellt als
  - eng: Bedingung "hohe Kohärenz",
  - oder als
  - locker: Bedingung "niedrige Kohärenz"
- Teamvorschlag* wurde den Eltern zugesandt
- Erfolgs-Manipulation:*
  - Erfolg des Teams wird beschrieben oder
  - Mißerfolg des Teams
- Abhängige Variable:* geschätzter Eigenanteil am Teamvorschlag

Überschrieben war der Fragebogen mit "Kommunikation zwischen Mitarbeitern psychologischer Einrichtungen"; die daraus sich entwickelnde Coverstory beinhaltete, daß die Frage untersucht wurde, wie die Effektivität von Teams, etwa in Beratungsstellen, durch Verbesserung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern erhöht werden könnte. Dazu war ein Planspiel entworfen worden, das eine typische Situation aus der Praxis einer Beratungsstelle zum Gegenstand hatte. Vor diesem Spiel sollten noch Angaben zur Person gemacht werden: zu Geschlecht, Alter, Studienfach und Semesterzahl.

Es folgten dann insgesamt neun Items, von denen acht die persönliche Bedeutung von Psychologie als Studienfach und als Berufsziel betrafen: die Commitment-Items, z.B. "Psychologie ist mein Wunschstudium" und "Ich habe vor, Psychologie nach dem Studium als Beruf auszuüben". Bei jedem dieser Items sollte die Versuchsperson auf einer fünfstufigen Likertskala ankreuzen, wieweit sie dem betreffenden Statement zustimmte.

(Die Antworten wurden so verkodet, daß ein höherer Skalenwert einem höheren Commitment-Wert entsprach. Das neunte Item war als "Füllitem" in den Fragenkatalog aufgenommen worden.)

Nach diesen Angaben, die die ersten beiden Seiten des Fragebogens einnahmen, wurde die Versuchsperson mit der Situation in einer psychologischen Beratungsstelle konfrontiert. Nach Art eines Gedankenexperiments sollte sie sich vorstellen, sie arbeite

als Psychologin bzw. Psychologe in einer städtischen Beratungsstelle. Dem Team dieser Institution gehörten außer der Versuchsperson eine Psychologin und ein Psychologe an. Es wurde sodann das Problem eines Elternpaares geschildert, das die Beratungsstelle aufsuchte, um Hilfe bei der Wahl der für ihr Kind geeigneten Schulform zu finden.

“Das Team” setzte sich angeblich noch am selben Nachmittag zusammen, um die wichtigsten Punkte zu diesem Problem zu sammeln. Diese Punkte sollten den Eltern als “Teamvorschlag” zugesandt werden. Auch wenn dieser Teamvorschlag sicherlich untypisch für Beratungsarbeit sein mag, er erschien notwendig, um ein Gruppenprodukt zu etablieren, an dem die Versuchsperson verschiedene Anteile bestimmen konnte. Im übrigen sind Beratungen im Team zumindest über “Problemfälle” durchaus üblich, so daß dieser Teamvorschlag nicht so wirklichkeitsfern ist, wie es zunächst den Anschein hat.

Der Teamvorschlag bestand aus der Zusammenfassung der Stellungnahmen aller drei Teamangehörigen. Die Versuchsperson las also zunächst die beiden Stellungnahmen der angeblichen Kollegin und des Kollegen. Dannach schrieb sie ihre Stellungnahme unter die der Kollegen, wofür sie ebensoviel Platz erhielt wie jeder der Kollegen.

Nachdem die Versuchsperson mit der Stellungnahme ihren Vorschlag an die Eltern unterbreitet hatte, wurde sie über die bisherige Zusammenarbeit des Teams informiert. Damit war die Gelegenheit gegeben, die Kohärenz des Beratungsteams zu variieren. Der Zusammenhalt des Teams wurde also als relativ niedrig oder hoch dargestellt. Diejenigen Dimensionen von Kohärenz wurden zugrundegelegt, die in der Literatur seit Cartwright (1968) als wesentlich anerkannt werden, als da sind: Attraktivität der Gruppe, Zufriedenheit mit der Gruppe, Intensität der Kommunikation innerhalb der Gruppe, Atmosphäre gegenseitigen Akzeptierens, Übernahme von Verantwortung innerhalb der Gruppe.

Nach der Information über die bisherige Zusammenarbeit des Teams wurde das weitere Verfahren bei der Beratung der Eltern beschrieben: die drei Stellungnahmen der Teammitglieder wurden den Eltern insgesamt zugeschickt, mit der Bitte versehen, zwei Wochen später in die Beratungsstelle zu kommen, um weiter gemeinsam zu beraten.

Unterschiedliche Textversionen informierten über den Erfolg des Teamvorschlags: die Versuchspersonen erfuhren entweder, daß die Eltern zu dem Termin erschienen und die Vorschläge des Teams als hilfreich ansahen, die Bedingung “Erfolg” also; die Information unter der Bedingung “Mißerfolg” beinhaltete, daß die Eltern nicht zu dem Termin erschienen und das Team davon unterrichtet wurde, daß der Teamvorschlag von ihnen als nicht hilfreich empfunden worden war.

Abschließend wurden die Versuchspersonen u.a. gebeten, zu markieren, wie sie die Größe ihres eigenen Anteils am Teamvorschlag wahrnahm (vgl. Abb. 2)

## **Abb. 2: Die abhängige Variable**

Wie hoch schätzen *Sie* den Beitrag ein, den *Sie* für den gemeinsamen Vorschlag Ihres Teams leisteten? Markieren Sie bitte auf der folgenden Skala die Zahl, die nach ihrer Auffassung Ihrem Anteil an dem Teamvorschlag entsprach:

Eigenanteil am Teamvorschlag:  
0-10-20-30-40-50-60-70-80-90-100%

Der Versuchsplan dieses Laborexperiments enthielt eine selektierte und zwei manipulierte unabhängige Variablen: Selektiert wurde die Höhe des Commitments der Versuchspersonen an Psychologie als Studienfach und als Berufsziel. Die Antworten auf die acht Commitment-Fragen zu Beginn des Fragebogens wurden zu einem Summenscore verrechnet. Es wurde auf diesem Score ein Median-Split (Median=31) durchgeführt, so daß Versuchspersonen mit relativ niedrigem Commitment an Psychologie von solchen mit relativ hohem Commitment unterschieden werden konnten.

Die beiden manipulierten unabhängigen Variablen waren die oben beschriebenen Informationen über die Kohärenz des fiktiven Teams und über Erfolg bzw. Mißerfolg des Teams.

Ein Überblick über das gesamte Design und die Zellenbesetzungen dieser Untersuchung kann der dritten Abbildung entnommen werden.

### Abb. 3: Das Design und die Stichprobengröße

*Commitment an eine Selbstdefinition und Kohärenz der Gruppe*

	Commitment	
	niedrig	hoch
<i>Kohärenz</i>		
niedrig	17	21
hoch	18	23

*Commitment an eine Selbstdefinition und Erfolg der Gruppe*

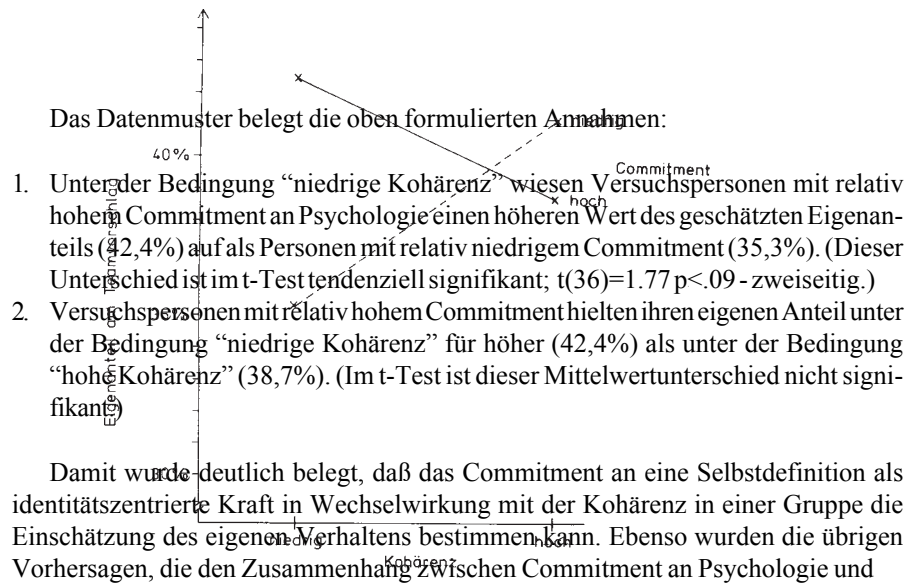
	<i>Commitment</i>		
	niedrig	hoch	
Mißerfolg	20		19
Erfolg	15	25	

**Ergebnisse**

Zur Prüfung der angenommenen Wechselwirkung von Commitment an Psychologie, Kohärenz und Erfolg der Gruppe, d.h. des Beratungsteams, wurden Varianzanalysen gerechnet mit einem 2 x 2-Design aus Commitment (niedrig vs. hoch) und Kohärenz (niedrig vs. hoch) bzw. Commitment und Erfolg des Teams (Mißerfolg vs. Erfolg). Abhängige Variable war die 11-stufige Skala zur Einschätzung des eigenen Anteils am Teamvorschlag.

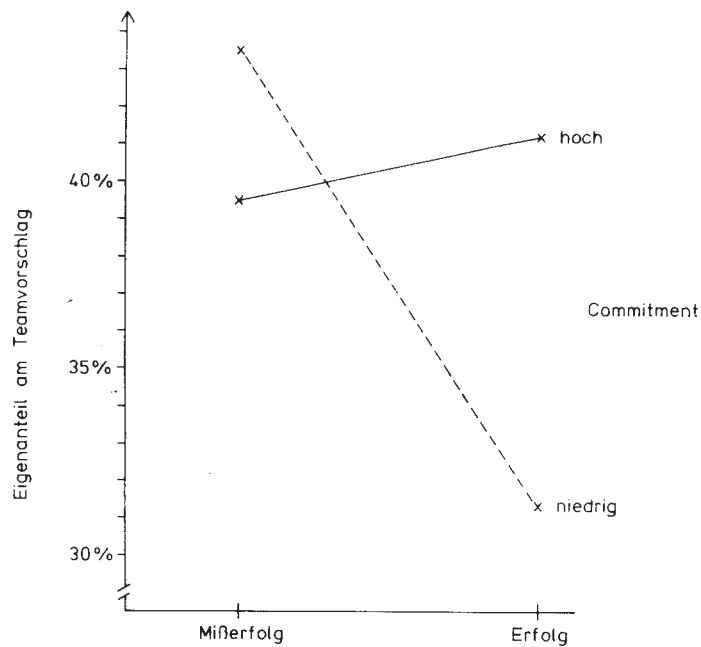
Die Varianzanalysen erbrachten eine signifikante Interaktion zwischen Commitment an Psychologie und Kohärenz des Teams;  $F(1,71)=4.84, p<.04$ . Die Mittelwertunterschiede sind der folgenden Abbildung zu entnehmen.

**Abb.4: Der von der Versuchsperson geschätzte Anteil am Teamvorschlag in Abhängigkeit von der Kohärenz des Teams und vom Commitment an Psychologie (Eigenanteil: Skala von 0 bis 100%) Interaktion signifikant:  $F(1,71) = 4.84, p < .04$**



dem Erfolg des Teams betrafen, gestützt. Die Varianzanalyse resultierte in der signifikanten Interaktion beider Faktoren;  $F(1,71)=6.69, p<.02$ . Aus Abb. 5 gehen die Mittelwertunterschiede hervor.

**Abb.5: Der von der Versuchsperson geschätzte eigene Anteil am Teamvorschlag in Abhängigkeit vom Erfolg des Teams und vom Commitment an Psychologie (Eigenanteil: Skala von 0 bis 100%), Interaktion signifikant:  $F(1,71) = 6.69, p<.02$**



Dabei zeigt sich:

1. Personen mit relativ hohem Commitment an Psychologie schätzten ihren eigenen Anteil unter der Bedingung "Erfolg des Teams" als höher ein (41,2%) als solche mit relativ niedrigem Commitment (31,3%);  $t(38)=2.86, p<.01$ .

2. Bei hohem Commitment war der eigene Anteil höher unter der Erfolgsbedingung (41,2%) als unter der Mißerfolgsbedingung (39,5%). (Der Mittelwertunterschied ist nicht signifikant im t-Test.)
3. Personen mit niedrigem Commitment bezogen in relativ hohem Maße Mißerfolg der Gruppe auf die eigene Person (43,5%), während bei Erfolg der Gruppe durchschnittlich 31,3% Eigenanteil von Personen mit relativ niedrigem Commitment an Psychologie geschätzt wurden;  $t(33)=2.64, p<.02$ .

### Diskussion

Insgesamt stützen die vorliegenden Datenmuster die Annahme eines Konfliktes zwischen identitäts- und gruppenzentrierten Kräften, hier zwischen der Selbstverpflichtung "(angehender) Psychologe sein" und der Kohärenz sowie dem Erfolg einer fiktiven Gruppe. Für den Bereich der Wahrnehmung eigener Tätigkeit in einem Gruppenkontext kann so die Wirkung sowohl von Variablen der Person (Selbstverpflichtung) als auch der Gruppe (Kohärenz, Erfolg) nachgewiesen werden. Dabei müssen die Grenzen hinsichtlich der Gültigkeit der Befunde beachtet werden. Diese Grenzen sind durch die folgenden, einschränkenden Bedingungen gegeben:

1. Es handelt sich bei dieser Untersuchung um ein Laborexperiment. Somit werden bestimmte Reaktionen der Personen von vornherein ausgeschlossen oder erschwert. Ferner werden weitere Determinanten für das Wahrnehmen eigener Tätigkeiten nicht berücksichtigt. Dazu gehören etwa kollektivistische versus individualistische Orientierung der Person oder Fähigkeitsunterschiede. Über die mögliche Wirkung solcher Faktoren und deren Wechselwirkung mit den hier untersuchten Variablen können aufgrund des Experiments keine Aussagen gemacht werden.
2. Versuchspersonen waren männliche und weibliche Studierende. Zukünftige Untersuchungen müssen, um die Verallgemeinerbarkeit zu vergrößern, weitere Stichproben erfassen.
3. Die Untersuchung hatte den Charakter eines Planspiels. Da mit werden Handlungen nur simuliert. Wieweit in realen Situationen der gefundene Zusammenhang Gültigkeit beanspruchen darf, müssen Folgeuntersuchungen zeigen.

Aufgrund der genannten einschränkenden Bedingungen werden derzeit weitere Untersuchungen durchgeführt. Sie befassen sich insbesondere mit der Wahrnehmung eigener Tätigkeiten bei Krankenpflegepersonal und bei Alkoholkranken in Selbsthilfegruppen in Abhängigkeit von Selbstverpflichtung, Gruppenkohärenz und anderen Gruppenvariablen.

Unterliegen die Befunde der berichteten Studie auch bestimmten Beschränkungen, so bleibt dennoch die Gültigkeit der vorliegenden konsistenten und hypothesenkonformen Datenmuster festzuhalten, und es ist zu fragen, welche Relevanz diese Ergebnisse für die Erforschung von Prozessen in Arbeitsgruppen haben. Ferner legen die Befunde Schlußfolgerungen für die Gestaltung von Gruppenarbeit nahe. Auf diese beiden Problemkreise soll abschließend eingegangen werden.

Die Erforschung von Arbeitsgruppen, von denen auch die vorgelegte Untersuchung ausgeht, beruht auf dem Menschenbild des "komplexen Menschen" im Gegensatz zum rationalen, ökonomischen, sozialen oder nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen (Schein 1965). Dennoch wird ein Menschenbild zugrundegelegt, das dem Ideal des Menschen als eines zum Wachstum hin auf Autonomie befähigten Wesens verpflichtet ist. Daraus leiten sich bezüglich der Studie folgende Forschungsfragen in Hinblick auf die Tätigkeit in Arbeitsgruppen ab.

1. Auf individueller Ebene: Wie können Menschen etwa in Familie und Schule so ausgebildet werden, daß sie eine befriedigende Identifikation mit ihrer Tätigkeit in Arbeitsgruppen erreichen? Inwieweit können Konflikte zwischen identitätszentrierten und gruppenzentrierten Kräften sich zu von der Person als schmerzhaft empfundenen Konflikten entwickeln, und wie kann solchen Entwicklungen vorgebeugt werden? Bei der vorliegenden Studie wurde eine solche aversive Form des Konflikts weder intendiert, noch existieren Anzeichen dafür aufgrund des Datenmaterials. Gerade in bezug auf klinische Forschung wäre es weiterführend, zu klären, wieweit intrapsychische Konflikte zwischen Gruppe und Individuum anregend oder aversiv etwa für die Persistenz bei einer Aufgabe sind.
2. Auf Gruppenebene: Wie können Ziele einer betrieblichen Arbeitsgruppe zur Erreichung eines bestimmten Qualitätsstandards von der Person internalisiert werden? Meißner (1989) nimmt an, daß zwischen konkreter Tätigkeit des einzelnen und Internalisierung von Standards ein Zusammenhang nach Maßgabe bestimmter Rahmenbedingungen besteht: So muß die Tätigkeit u.a. hinreichend komplex, variabel und anfordernd sein; ferner soll sie genügend Verantwortung und Autonomie gewährleisten. Forschung müßte sich auf die Spezifizierung solcher Zusammenhänge richten, unter Einbeziehung von Selbstverpflichtung, Gruppenkohärenz und -erfolg. Nach den Befunden dieser Studie ist zu erwarten, daß Gruppenziele in relativ hohem Maße internalisiert werden (bei hinreichend komplexer, variabler und anfordernder Tätigkeit), wenn die Selbstverpflichtung relativ hoch und die Gruppenkohärenz so gestaltet ist, daß individuelle Anteile an erfolgreicher Arbeit gut erkennbar sind.
3. Auf der Ebene der Organisation: Die Frage der Wahrnehmung eigener Tätigkeiten spielt auf der Ebene der Organisation gerade dort eine große Rolle, wo es um Organisationskultur, speziell um Innovationen geht. Nach Scholz und Hofbauer (1990) ist die Ausformung von Organisationskultur ein zentrales betriebliches

Problem, da die Organisationskultur (im optimalen Fall) effektive Strategien vorsieht, drohenden Sinnverlust in Unternehmen zu verhindern. Der Sinn eines Unternehmens wird wesentlich durch die in ihm handelnden Individuen geschaffen. Eigene Tätigkeit kann so sinnstiftend auf das Individuum wirken. Darüber hinaus gilt es, Innovation als zentralen Bestandteil der Organisation zu verankern. Meißner (1989) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von Partizipation des Einzelnen als Voraussetzung für innovative Leistungen hin. Wenn der Mensch teil hat am organisatorischen Geschehen, werden Innovationen zumindest begünstigt. Partizipation wurde im Planspiel maximal gestattet, jedes Teammitglied hatte in gleicher Weise von der Organisation gesicherten Einfluß. Da in der Praxis nur bedingt von dieser Voraussetzung auszugehen ist, müssen weitere Faktoren auf der Ebene der Organisation, insbesondere der Führungsstruktur, beim Zusammenwirken von Selbstverpflichtung, Gruppenkohärenz und -erfolg auf das Wahrnehmen eigener Tätigkeit bestimmt werden.

Abgesehen von aus der Studie resultierenden Forschungsfragen, erscheint es sinnvoll, ihre Implikationen für Gruppenarbeit zu erörtern. Vom Team-Setting der Studie ausgehend, bietet sich hierbei Gruppenarbeit unter dem Aspekt der Qualitätszirkel an. Welche Konsequenzen sind also aus der Studie für die Arbeit in Qualitätszirkeln zu ziehen?

Unter "Qualitätszirkel" wird eine Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionen von Gruppenarbeit (z.B. Lernstatt, Mitarbeiterunden, Gesprächskreise) gefaßt (Antoni 1990; Bungard 1989). In den wesentlichen Aspekten entsprechen sie der Team-Situation des Planspiels:

- Gesprächsrunde aus einem Arbeitsbereich,
- eher auf der unteren Hierarchieebene einer Organisation,
- regelmäßige Besprechung arbeitsbezogener Themen.

Die Moderation eines solchen Zirkels wird dabei entweder von einem Mitarbeiter aus der Runde, vom direkten Vorgesetzten oder einem externen Gesprächsleiter übernommen (Bungard 1989). Die Konsequenzen von Selbstverpflichtung, Gruppenkohärenz und -erfolg liegen auf der Hand, was das Wahrnehmen eigener Tätigkeit anbelangt: Qualitätszirkel führen dann zur Wahrnehmung eines relativ hohen Eigenanteils, wenn die Selbstverpflichtung hoch ist, die Gruppenkohärenz niedrig und die Gruppenarbeit von Erfolg gekrönt ist. Für die Moderation eines Qualitätszirkels bedeutet dies:

1. Durch Verhindern von hoher Kohärenz muß die Moderation da für sorgen, daß individuelle Anteile identifizierbar sind. Positiv gewendet: Die Moderation sollte einen solchen Gruppenzusammenhalt anstreben, daß Gruppenziele und -struktur

- für die Mitglieder erkennbar werden, der Zusammenhalt aber nicht zum Zwang wird. Transparenz und Individualität müssen Richtschnur für Gruppentätigkeit sein.
2. Diese Konsequenz gilt für den Erfolgsfall. Hat die Gruppe Mißerfolg, so ist nach den vorliegenden Daten zu folgern, daß Mitglieder mit niedriger Selbstverpflichtung in relativ hohem Ausmaß bereit sind, eigene Anteile am Teamprodukt zu identifizieren. Aufgabe der Moderation ist es, konstruktive Bewältigung von Mißerfolgen im Team zu ermöglichen, etwa zu klären, wieweit sich hoch Selbstverpflichtete vor der Verantwortung ein Team-Mißerfolg "drücken". Dies könnte zur Steigerung der Anstrengung des gesamten Teams genutzt werden, um Erfolge zu erzielen. Zudem würde es verhindern, daß sich Gruppenstrukturen dahingehend verfestigen, daß sich wenig Verpflichtete z.B. wiederholt für Mißerfolge verantwortlich erklären, die anderen aber für Erfolge d.h. daß innerhalb der Gruppe eine Segmentierung mit negativen Folgen für Kommunikation und Kreativität eintritt.

Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß Autonomie und eigene Tätigkeit bestimmte gesellschaftlich-strukturelle Gegebenheiten voraussetzen. So verlangt das Wahrnehmen eigener Tätigkeiten einen gewissen Handlungsspielraum. Daher sind Konflikte zwischen gruppen- und identitätszentrierten Motivationen nur in dem Maße zu erwarten, in welchem die gesellschaftlichen Bedingungen die Variation wahrgenommener eigener Tätigkeit zulassen. Industriearbeit mit der auf unteren Hierarchieebenen starken Festlegung ermöglicht somit in dieser Hinsicht das Wahrnehmen eigener Tätigkeit in Arbeitsgruppen in weit geringerem Ausmaß, als soziale und andere auf individuelles Wachstum gerichtete Institutionen dies können.

## Literatur

- Allport, Floyd Henry (1962): A structuronomic conception of behavior: Individual and collective, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 64 (1962), 3-30
- Antoni, Conny Herbert (1990): Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, Bern
- Asch, Solomon E. (1952): *Social psychology*, New York
- Atkinson, John W. (1957): Motivational determinants of risk-taking behavior, in: *Psychological Review* 64 (1957), 359-372
- Baumeister, Roy (1987): How the self became a problem: A psychological review of historical research, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987), 163-176
- Bendixen, Peter (1976): *Kreativität und Unternehmensorganisation*, Köln
- Bungard, Walter (1989): Qualitäts-Zirkel, in: Siegfried Greif, Heinz Holling, Nigel Nicholson (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, München, 396-402
- Cartwright, Dorwin (1968): The nature of group cohesiveness, in: Dorwin Cartwright, A. Zander (Eds.): *Group dynamics*, New York, 91-109
- Cartwright, Dorwin, Alvin Zander (Eds.) (1968): *Group dynamics*, New York

- Festinger, Leon (1950): Informal social communication, in: *Psychological Review* 57 (1950), 271-282
- Festinger, Leon (1954): A theory of social comparison processes, in: *Human Relations* 7 (1954), 117-140
- Festinger, Leon (1957): A theory of cognitive dissonance, Evanston
- Festinger, Leon, Albert Pepitone, Theodore Mead Newcomb (1952): Some consequences of deindividuation in a group, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 47 (1952), 382-389
- Frese, Michael (1989): Kontrolle und Tätigkeitsspielraum, in: Siegfried Greif, Heinz Holling, Nigel Nicholson (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, München, 275-279
- Greenberg, Jeff, Tom Pyszczynski, Sheldon Solomon (1986): The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory, in: Roy F. Baumeister (Ed.): *Public self and private self*, New York, 189-212
- Hare, A. Paul, Edgar F. Borgatta, Robert F. Bales (Eds) (1962): *Small groups*, New York
- Heckhausen, Heinz (1963): *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*, Meisenheim
- Lewin, Kurt, Tamara Dembo, Leon Festinger, Pauline Snedden Sears (1944): Level of aspiration, in: John McV. Hunt (Ed.): *Personality and the behavior disorders (Vol.I)*, New York, 333-378
- Likert, Rensis (1961): *New patterns of management*, New York
- Marr, Reiner (1980): Innovation, in: Erwin Grochla (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, 947-959
- Maslow, Abraham Haro (1961): Peak-experiences as acute identity-experiences, in: *American Journal of Psychoanalysis* 21 (1961), 254-260
- McClelland, David C. (1965): Toward a theory of motive acquisition, in: *American Psychologist* 20 (1965), 321-333
- Meißner, Wolfgang (1989): *Innovation und Organisation*, Stuttgart
- Moscovici, Serge, Gabriel Mugny (1983): Minority influence, in: Paul B. Paulus (Ed.): *Basic group processes*, New York, 41-46
- Rogers, Carl Ransom (1951): *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*, Boston
- Ross, Michael, Fiore Sicoly (1979): Egocentric biases in availability and attribution, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979), 322-336
- Schein, Edgar H. (1965): *Organizational psychology*, New York
- Scholz, Christian, Wolfgang Hofbauer (1990): *Organisationskultur*, Wiesbaden
- Snyder, Charles R., Howard Fromkin (1980): *Uniqueness - the human pursuit of difference*, New York
- Snyder, Melvin L., Walter G. Stephan, David Rosenfield (1978): Attributional egoism, in: John H. Harvey, William Ickes, Robert F. Kidd (Eds.): *New directions in attribution research*, Vol.2, Hillsdale N.J., 91-117
- Swann, William B. Jr. (1983): Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self, in: Jerry Suls, Anthony G. Greenwald (Eds.): *Psychological perspectives on the self*, Vol.2, Hillsdale N.J., 33-66
- Tesser, Abraham (1986): Some effects of self-evaluation maintenance on cognition and action, in: Richard M. Sorrentino, E. Tory Higgins (Eds.): *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, New York, 435-464

- 
- Tesser, Abraham, Jennifer Campbell (1983): Self-definition and self-evaluation maintenance, in: Jerry Suls, Anthony G. Greenwald (Eds.): Psychological perspectives on the self, Vol.2, Hillsdale, N.J., 1-31
- Weisz, John R., Fred M. Rothbaum, Thomas C. Blackburn (1984): Standing out and standing in: The psychology of control in America and Japan, in: American Psychologist 39 (1984), 955-969
- Wicklund, Robert A., Peter M. Gollwitzer (1982): Symbolic self-completion. Hillsdale, N.J.
- Wicklund, Robert A., Peter M. Gollwitzer (1985): Symbolische Selbstergänzung, in: Dieter Frey, Martin Irle (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien, Bern, 31-55
- Wills, Thomas Ashby, Jerry Suls (1991): Commentary: Neo-social comparison theory and beyond, in: Thomas Ashby Wills, Jerry Suls (Eds.): Social comparison, Hillsdale, N.J., 395-411
- Ziller, Robert. C. (1964): Individuation and socialization: A theory of assimilation in large organizations, in: Human Relations 17 (1964), 341-360

Anschrift des Autors:

Rudolf Schiffmann  
Universität Bielefeld  
Abteilung Psychologie  
Postfach 100131  
33501 Bielefeld