

## Mitarbeiter-Performance managen 2: Low- und High Performance als Gruppenphänomen

In „Mitarbeiter-Performance managen I“<sup>1</sup> haben wir beleuchtet, dass schlechte Mitarbeiter-Performance nicht nur auf die Persönlichkeit, sondern auf enttäuschte Erwartungen im Arbeitsleben zurückgehen kann. Als Arbeitskonstrukt führten wir den psychologischen Vertrag ein und zeigten auf, wie man diesen nutzen kann, um das Engagement von Mitarbeitern zu (re)aktivieren. Der aktuelle Text erweitert den Blick auf die Teamebene. Denn Forschungen verweisen darauf, dass der Teamkontext entscheidend dafür ist, ob High Performance oder Low Performance entsteht. Konkret beantworten wir die Fragen: Welche Gruppenphänomene bremsen die Mitarbeiter-Performance? Welche Bedingungen braucht High Performance? Und was bedeutet das für die Führung?

### Low Performance als multifaktorielles Geschehen

Low Performance beschreibt einen Zustand, in dem die Leistung eines Mitarbeiters negativ von seiner arbeitsvertraglich geschuldeten Leistung abweicht, und zwar

- deutlich und
- dauerhaft (schwankende Tagesform oder eine einwöchige Erkrankung begründen noch keine Low Performance).

Für Low Performance gibt es keine eindeutige gesetzliche Definition, eine Orientierung bietet aber § 243 Abs. 1 BGB: „Wer eine nur der Gattung nach bestimmte Sache schuldet, hat eine Sache von mittlerer Art und Güte zu leisten.“ Das bedeutet, der Mitarbeiter schuldet keine Spitzenleistung, sondern eine Durchschnittsleistung. Low Performance ergibt sich also aus dem Vergleich von Ist-Leistung und Soll-Leistung, wobei sich die Soll-Leistung durch die den arbeitsvertraglichen Pflichten, durch Stellenbeschreibungen sowie daraus abgeleitete durch Zielvereinbarungen, Anweisungen der Führungskraft usw. ergibt. In einem Normalarbeitsverhältnis ist (im Gegensatz zum Werkvertrag) nur die Anstrengung im Rahmen des individuell unterschiedlichen Leistungsvermögens, aber nicht der Erfolg geschuldet. Daher lässt sich oft nicht an objektiven quantitativen und qualitativen Maßstäben bemessen, ob das Ergebnis „noch“ den Anforderungen genügt oder „schon“ Low Performance ist. Das Kriterium ist daher, ob die in Frage stehende Leistung substantiell von der Durchschnittsleistung in Relation zu einer wie auch immer gearteten Vergleichsgruppe abweicht, die die gleichen (oder sehr ähnliche) Leistungen vollbringt. Die Ursachen für Low Performance können vielfältig sein:

- Der Mitarbeiter **kann** die erwartete Leistung nicht vollbringen (zum Beispiel

<sup>1</sup> Gebhardt / von Ameln (2020)

durch Krankheit, altersbedingten Leistungsabfall, mangelnde Qualifikation, Überforderung aufgrund höherer Anforderungen infolge von Veränderungsprozessen o. ä.),

- er **will** sie nicht erbringen (zum Beispiel aufgrund von Frustration, mangelnder Eigenmotivation, etc.) oder
- die **Rahmenbedingungen** wirken leistungsmindernd (z.B. durch fehlende / unzureichende Arbeitsmittel, unklare Erwartungen, ineffiziente Prozesse oder mangelhafte Informationen).

Low Performance ist in der Regel ein **multifaktorielles** Geschehen, d.h. die drei angesprochenen Ursachenklassen wirken häufig zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Das führt auch dazu, dass eine „eigentliche“ Ursache oft nicht klar erkennbar ist.

## Low Performance: Ursachen nur in der Person?

Bei der Ursachensuche wird vorrangig die Person des Mitarbeiters in den Fokus genommen, was bei eindeutigem Nicht-Können (meist) auch angemessen ist. Bei Nicht-Wollen können die Ursachen vielschichtiger sein, wie wir oben gesehen haben. Meist sucht man sie in der Person (Denn genau die will ja nicht!) oder in der Organisationskultur (Dummerweise geht das bei uns durch!).

Die ADPRI-Studie<sup>2</sup>, in der 19.000 repräsentative Mitarbeiter aus 19 Ländern befragt wurden, kommt zu einem anderen Ergebnis: sie „enthüllt eine entwaffnend einfache

und bisher weitgehend ignorierte Methode, um die Gesundheit und Produktivität von Mitarbeitern zu steigern (...) indem man sein Augenmerk (...) auf (...) ihr Team“ legt.<sup>3</sup>

Bei Nicht-Wollen lohnt es sich also, genauer hinzuschauen. Denn sozialpsychologische Forschungen zeigen, dass sich Mitarbeiter in Gruppen sehr stark gegenseitig beeinflussen und die Leistung der Einzelnen daher maßgeblich von der Leistungskultur der Gruppe abhängt. Gruppen können Einzelne zu Höchstleistungen anstacheln, aber auch Motivation und Leistungsbereitschaft der Gruppenmitglieder zunichtemachen.

Gute Teamleistungen werden heute aus verschiedenen Gründen immer wichtiger. Insofern ist es eine zentrale Aufgabe von Führung, die Leistungskultur der Gruppe im Blick zu haben und ggf. gegenzusteuern<sup>4</sup>.

Am Beispiel einiger gut erforschter Gruppenphänomene möchten wir daher aufzeigen, wie es in Gruppen zu Low Performance kommen kann.

### Social loafing

Der französische Agraringenieur Maximilien Ringelmann untersuchte von 1882-1887 die Effizienz der Arbeit von Pferden, Ochsen, Maschinen und Menschen beim Ziehen von Lasten<sup>5</sup>. Er fand heraus, dass die Zugleistung von Gruppen kleiner ist als die Summe der Leistungen, die jeder für sich alleine erbringen würde. Je mehr Menschen mitzogen, desto geringer wurde die durchschnittliche Einzelleistung. Seine Erklärungen gingen dahin, dass der Leistungsabfall einerseits auf die mangelnde Koordination (alle sollten ja möglichst simultan und in die

<sup>2</sup> Hayes / Chumney / Wright / Buckingham (2018)

<sup>3</sup> Buckingham / Goodall (2020)

<sup>4</sup> Den Begriff Führung verwenden wir hier breit. In einer Gruppe kann Führung auch ohne Führungskraft stattfinden, wenn die Gruppe die zugeordnete

Funktion einer Führungskraft selbstorganisiert übernimmt. Umgekehrt kann es auch eine Führungskraft in der Gruppe geben, ohne dass Führung stattfindet.

<sup>5</sup> Kravitz / Martin (1986)

gleiche Richtung ziehen), andererseits aber auch auf die verringerte Motivation der Teilnehmer zurückzuführen ist. Dieser sogenannte Ringelmann-Effekt wurde in späteren Untersuchungen und andersgelagerten Aufgaben immer wieder bestätigt. Soziales Faulenzen wird dadurch erklärt, dass für ein Gruppenmitglied die eigene Leistung bei einer gemeinsamen Arbeit an Bedeutung und Sichtbarkeit verliert.

### **Free rider effect**

Der Trittbrettfahrer-Effekt folgt aus social loafing. Die weniger motivierten Gruppenmitglieder überlassen die Arbeit denjenigen, denen es wichtig ist, ein gutes Ergebnis zu erzielen.

### **Sucker effect**

Beobachten nun die mehrleistenden Gruppenmitglieder social loafing oder free riding, so ärgern sie sich mit der Zeit zunehmend über die geringeren Beiträge der anderen Gruppenmitglieder. Erfährt ihre Mehrleistung keine adäquate Sichtbarkeit und entsprechende Honorierung, so reduzieren sie ob dieser Ungerechtigkeit ihrerseits die Leistung. Man möchte ja nicht der Trottel sein, auf dessen Rücken sich andere ausruhen. Bezeichnenderweise heißt das Phänomen auf Deutsch denn auch Trottel-Effekt (oder Gimpel-Effekt).

Wenn Sie social loafing in Ihrer Mannschaft wahrnehmen, sollten Sie als Führungskraft aktiv werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sich ein vermindertes Leistungsniveau als Gruppennorm einschleicht. Diese neue Gruppennorm dann zu verändern ist aufwändiger und anstrengender als gegenzusteuern, wenn noch alles im Fluss ist.

Neben den korrespondierenden Effekten social loafing, free riding und dem sucker

effect gibt es noch zwei andere Phänomene, die auch unabhängig von diesen zu Low Performance in Gruppen führen können:

### **Social inhibition**

Allein die Anwesenheit anderer kann dazu führen, dass Personen sich in der Gruppe gehemmt oder unter Druck gesetzt fühlen. Je komplexer die Aufgabe ist und je mehr die oben benannten Effekte zu Spannungen führen, desto größer wird die soziale Hemmung. Wer Beiträge leistet, muss befürchten, dass diese sozial abgewertet (oder zumindest nicht angenommen) werden und er damit einen Gesichtsverlust erfährt.

### **Groupthink**

Dieses Phänomen tritt auf, wenn Mitglieder Beiträge und Meinungen zurückhalten, weil sie befürchten, dass sie damit die Gruppenharmonie gefährden. Die von Janis<sup>6</sup> erstmals beschriebene Dynamik erklärt solche katastrophale Entwicklungen, wie sie John F. Kennedy bei der gescheiterten Militärintervention in der Schweinebucht auf Kuba erleben musste. Obwohl bei einzelnen Gruppenmitgliedern Zweifel am Erfolg der Mission bestanden, traute sich niemand diese in der eingeschworenen Runde zu äußern. Mit den bekannten fatalen Folgen. Für Groupthink besonders empfänglich zeigen sich Gruppen mit einer charismatischen Führungsfigur und einem hohen Zusammengehörigkeitsgefühl (für alle die vokabulär glänzen wollen, der Fachausdruck für letzteres heißt „Gruppenkohäsion“).

Jeder, der eine Schule besuchte, an Meetings oder Workshops teilgenommen hat, Mitglied in einem Verein oder gar einer Familie ist, wird diese Effekte schon (an sich selbst) beobachtet haben.

---

<sup>6</sup> Janis (1972)

## Bedingungen für High Performance-Teams

### Teams in Organisationen sind keine Sportmannschaften

Lassen Sie uns zunächst einordnen, in welchem Kontext sich Teams heute bewegen und welche Anforderungen an Leistung daraus erwachsen:

Die meisten Organisationen bewegen sich heute bekanntermaßen in einer dynamischen, komplexen und mehrdeutigen Umwelt. Die daraus folgende Vielschichtigkeit kann immer weniger durch die isolierten Sichtweisen und Kompetenzen einzelner Personen verarbeitet werden, sondern erfordert die gebündelten Perspektiven und Kompetenzen aller Beteiligten. Neben einer geeigneten Strategie<sup>7</sup> braucht es Teams mit ausreichender Diversität, denen es gelingt, die Kompetenzen der Mitglieder erfolgreich auf ein definiertes Ziel hin zu koordinieren.

Bei Empfehlungen für High Performance-Teams werden häufig Analogien zum Mannschaftssport herangezogen. Doch diese Analogien hinken. Sportmannschaften (z.B. im Basketball) haben ein gemeinsames Ziel (mehr Körbe werfen als der Gegner), entstammen einer „Disziplin“ (hier hoffentlich alles Basketballspieler) und Hierarchieebene, sind in ihrer Zusammensetzung weitgehend konstant (Stammspieler) und treffen sich physisch. Erfolg stellt sich bei Sportmannschaften ein, wenn sie ihr Zusammenspiel gut genug üben.

Diese Bedingungen finden sich bei Teams in Organisationen in den seltensten Fällen.

Üblicherweise muss...

- *interdisziplinär* (z.B.: Krankenhaus – Pflegepersonal, Ärzte, Verwaltung etc.) zusammengearbeitet werden.

- Die Akteure haben häufig einen *unterschiedlichen Status* (Chefarzt, Pfleger, Controller etc.) und werden
- an *verschiedenen Zielen* gemessen (Patientenversorgung, Anzahl Kunstfehler, Steuerungswirkung von Kennzahlen etc.).
- Sie treffen oft nur *temporär* und dann noch *virtuell* zusammen (durch unterschiedliche Schichtpläne, aufgrund spezifischer Patientenanforderungen, der Controller sitzt möglicherweise an einem anderen Standort und ist nur virtuell zugeschaltet etc.).

Mit anderen Worten: Teams in Organisationen sind heute bunt gemischt und müssen trotz heterogener Rahmenbedingungen funktionieren.

### High Performance-Teams unterscheiden sich vorrangig durch ihre Spielregeln

Was brauchen Teams nun, wenn sie in unsicheren Umwelten unter den beschriebenen Bedingungen erfolgreich sein sollen? Dieser Frage ging Google in seinem Aristotle Project nach und forschte bei 180 Teams quer durch die Organisation nach den Merkmalen, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Teams unterschieden<sup>8</sup>.

Es wurden akademische Studien eines halben Jahrhunderts aufgearbeitet und verschiedenste Fragen aufgeworfen, beispielsweise:

- Bestehen die besten Teams aus Mitgliedern mit ähnlichen Interessen?
- Wie oft traf man sich außerhalb der Arbeit?
- Welchen Einfluss hat der Führungsstil?
- Haben die Mitglieder einen ähnlichen Ausbildungsstand?

<sup>7</sup> Z.B.: Gebhardt / Hopfner (2018)

<sup>8</sup> Duhigg (2016)

- Sind es eher introvertierte oder extrovertierte Teammitglieder?
- Etc.

Alle diese Fragen konnten die Unterschiede in der Effektivität nicht hinreichend erklären. Teams zeigten unterschiedliche Performance trotz fast identischer Ausprägung bei diesen Kriterien. Teilweise waren Teams sogar mit fast demselben Personenkreis besetzt. Teams, die in ihrer Arbeitsweise von außen extrem unterschiedlich wirkten (von chaotisch bis strukturiert) konnten beide effektiv oder ineffektiv sein. Immer deutlicher kristallisierte sich heraus, dass man die Erklärung bei Gruppennormen suchen musste - bei den ungeschriebenen Verhaltensstandards bzw. impliziten Regeln, also der Teamkultur. Zwei Phänomene lagen bei allen erfolgreichen Teams vor:

1. Alle Mitglieder im Team hatten über einen längeren Zeitraum hinweg in etwa dieselben Redeanteile.
2. Zudem hatten alle Teammitglieder eine hohe soziale Sensibilität - sie konnten gut einschätzen, wie es den Kollegen geht.

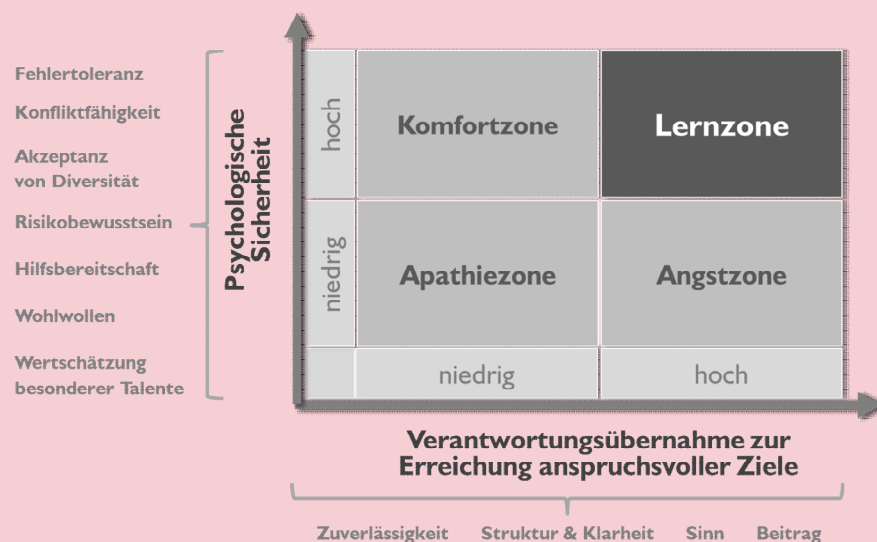
Erst als man bei weiteren wissenschaftlichen Recherchen auf das Konzept zur psychologischen Sicherheit der Harvard-Professorin Amy C. Edmondson stieß, fügten sich die Puzzleteile zusammen. Die anderen Faktoren, die sich unter „Verantwortungsübernahme für anspruchsvolle Ziele“ durch alle Teammitglieder subsumieren lassen, spielten ebenfalls eine Rolle, die psychologische Sicherheit stellte aber den mit Abstand wichtigsten Faktor dar. Er bildete die Grundlage für die anderen Faktoren.

### Was ist psychologische Sicherheit?

Im Kern bewirkt psychologische Sicherheit, dass Teammitglieder im Team „sie selbst sein können“, d.h. sie haben nicht das Gefühl, aus Imagegründen taktieren zu müssen. Wer um Ansehen und Einfluss fürchtet, offenbart eigene Fehler und Unzulänglichkeiten nicht freiwillig. In Teams, in denen es an psychologischer Sicherheit mangelt,

- werden Probleme eher externen Ursachen zugeschrieben als nach Aspekten zu suchen, die man selbst anders gestalten könnte,

## High Performance Teams



Angelehnt an: Edmondson (1999), Google Aristotle-Studie (2015)

- sucht man bei Fehlern eher nach Schuldigen als eigene Versäumnisse einzugehen,
- neigen die Teammitglieder dazu, wichtige, aber unausgereifte oder potentiell kritische Ideen zurückzuhalten.

Man ist also vorrangig mit sich, d.h. der Pflege des eigenen Images, beschäftigt und nicht mit der Sache<sup>9</sup>.

In einem Team, in dem psychologische Sicherheit ausgeprägt ist, würden die Mitglieder die Teamkultur wie folgt beschreiben:<sup>10</sup>

1. Wenn man im Team einen Fehler macht, wird dieser nicht gegen einen verwendet.
2. Alle Teammitglieder trauen sich, Probleme und schwierige Fragen offen anzusprechen.
3. Die Teammitglieder sind niemals abweisend zu anderen Teammitgliedern, weil diese in irgendeiner Weise anders sind.
4. Man fühlt sich sicher und ist bereit, ein Risiko einzugehen, ohne dass man Imageschäden erleidet.
5. Es ist einfach, andere Team-Mitglieder um Hilfe zu bitten.
6. Niemand im Team untergräbt bewusst die Leistung oder Anstrengungen anderer.

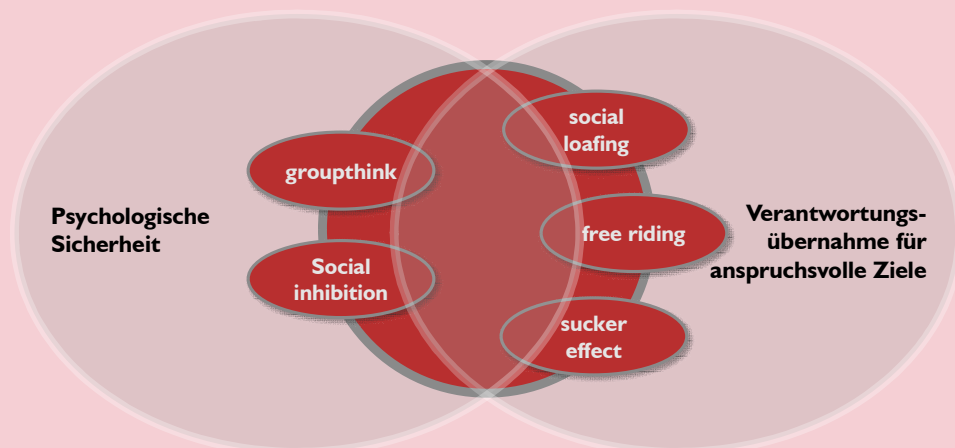
7. Man merkt bei der Arbeit im Team, dass die einzigartigen Fähigkeiten und Talente der Beteiligten wertgeschätzt und gebraucht werden.

### Dysfunktionale Gruppenphänomene werden unschädlich

Organisationen brauchen in einer von Unsicherheit und Dynamik geprägten Welt Teams, die interdisziplinär zusammenarbeiten, um Antworten auf neue und schnell wechselnde Herausforderungen zu finden. Damit dies gelingt, muss eine Kultur der psychologischen Sicherheit und der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme anspruchsvoller Ziele entstehen, sonst können dysfunktionale Gruppenphänomene entstehen, die Low Performance nach sich ziehen. Die Schaffung und Pflege einer solchen Kultur ist eine wesentliche und bislang zu wenig beachtete Aufgabe von Führung.

Die Abbildung „Zusammenhänge“ zeigt, wie psychologische Sicherheit und die Verantwortungsübernahme für anspruchsvolle Ziele auf die dysfunktionalen Gruppenphänomene einwirken.

### Zusammenhänge



<sup>9</sup> Edmondson (2020), S. 11.

<sup>10</sup> Angelehnt an: Edmondson (1999), pp. 382

## Was bedeutet das für Führungskräfte?

Die meisten Führungskräfte verstehen ihre Aufgabe weitgehend darin, einzelne Mitarbeiter zu führen. Sie schauen auf Verhalten, Persönlichkeit und individuelle Aufgabenerfüllung. Diese „I:I-Führung“ hat natürlich weiterhin ihre Berechtigung, denn Mitarbeiter wollen auch als Personen wahrgenommen werden, Perspektiven erhalten und brauchen manchmal persönliche Führung. Wer aber vor allem auf einzelne Mitarbeiter schaut, wird keine wirklichen Teamergebnisse erhalten. Gerade diese sind aber heute immer öfter gefragt: Anders als der klassische Job in der Industriegesellschaft sind exzellente Ergebnisse in der Wissensgesellschaft meist nicht als Summe von Einzelergebnissen zu erreichen. Auch wenn die Zusammensetzung des Teams eine andere ist, hier ist die Analogie zum Leistungssport dann doch wieder nützlich: Die Fußball-Champions-League gewinnt man nicht mit 11 Einzelkämpfern, sondern nur durch gut abgestimmtes Zusammenspiel des Teams. Wer eine solche Kultur gestalten möchte, muss als Führungskraft nicht nur die Spieler, sondern vor allem die Spielregeln und die Spielaufstellung in den Blick nehmen. Diese Art der Teamführung („I:N“) schaut also nicht primär auf die Frage „Wie bringe ich den Stürmer dazu, möglichst viele Tore zu schießen“, sondern auf die Frage „Wie kann ich das Team so aufstellen und trainieren, dass es möglichst viele Tore schießt (wobei das gegnerische Tor zu bevorzugen ist)?“ Aufgabe der Führung ist es dann, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Team ermöglichen, mithilfe der berühmten Synergieeffekte seine Leistungspotenziale zu entfalten. Natürlich braucht das in der Spielsituation auch ein hohes Maß an Selbstorganisation, also eine Kultur, in der jeder und

jede konstruktive Führungsaufgaben übernimmt („N:N“).

Schließlich gehört der Trainer während des Spiels nicht auf das Spielfeld und ob das Brüllen von der Außenlinie wirklich der Mannschaft oder nur dem Trainer hilft, ist zumindest fraglich.

Nur: Wie geht I:N oder N:N? Wie kann man Selbstorganisation so fördern, dass psychologische Sicherheit und Verantwortungsübernahme für anspruchsvolle Ziele entstehen können?

*Mehr dazu erfahren Sie gegen Sommer im TRANSkript „Mitarbeiter-Performance managen 3“.*

### Autoren



#### **Raimund Gebhardt**

Dipl.-Kfm.

Geschäftsführender  
Inhaber von  
Profil-Concept



#### **Priv. Doz. Dr. Falko von Ameln**

Dipl. Psych.

Senior-Berater bei  
Profil-Concept

## Literatur

- Buckingham, M. / Goodall, A. (2020): Die Stärke unsichtbarer Teams. HBM. (<https://www.xing.com/news/articles/die-starke-teams-2943652?cce=em5e0cbb4d.%3A7m-HoOLD0vOhEFfh3SX7Ax>, abgerufen am 10.06.2020)
- Duhigg, C. (2016): What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. (<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>, abgerufen am 19.02.2020)
- Edmondson, Amy (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun. 1999), pp. 382
- Edmondson, Amy (2020): Die angstfreie Organisation. Vahlen, München
- Gebhardt, R. / Hopfner, C. (2018): Führen in der Krise – Teil 2: Die eigene Organisation robuster aufstellen. TRANSkript 07/2018. Hier besonders S. 4f der Abschnitt „Vorausschauende Selbsterneuerung als Ziel“
- Gebhardt, R. / von Ameln, F. (2020): Mitarbeiter-Performance managen I: Engagement von Mitarbeitern reflektieren und aktivieren. TRANSkript 03/2020
- Google Aristotle-Studie (2015): <https://rework.withgoogle.com> (abgerufen am 8.11.2019)
- Hayes, M. / Chumney, F. / Wright, C. / Buckingham (2018): The Global Study of Engagement. Technical Report. (Link: <https://www.adpri.org/assets/the-global-study-of-engagement/>, abgerufen am 12.02.2021)
- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psycho-logical study of foreign-policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin.
- Kravitz, D.A. / Martin, B. (1986). Ringelmann Redis-covered: The Original Article. Journal of Personality and Social Psychology. 1986, Vol 50, No 5, S.936-941