

# HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE

AUS DEM ARBEITSBEREICH

## SOZIALPSYCHOLOGIE

**-HAFOS-**



**Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von  
Gruppenleistungen**

**Erich H. Witte & Silke Lecher**

**HAFOS 1996 NR. 17**

**Psychologisches Institut I der Universität Hamburg**

## **Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen**

1

Erich H. Witte & Silke Lecher

Psychologisches Institut I / Arbeitsbereich Sozialpsychologie

### Zusammenfassung

Die Entwicklung einer Systematik für die verschiedenen Beurteilungskriterien bei der Einschätzung und Bewertung von Gruppenleistungen wird vorgestellt. Erst vor dem Hintergrund einer Güteklassifikation können die unterschiedlichen Aussagen über Gruppenleistungen verglichen werden. Die dargestellte Systematik unterscheidet zwischen erlebnisorientierten Passivkriterien, die die Wirkung der Gruppensituation erfassen und theoriegeleiteten Aktivkriterien, die die Güte der Zielerreichung bei der Aufgabenbewältigung bewerten. Ferner wird unterschieden zwischen Individual- und Gruppenkriterien. Mit Hilfe dieser Systematik lassen sich einige wissenschaftliche Diskussionen als auf inkompatiblen Beurteilungskriterien beruhend entschlüsseln, und ebenso anwendungsorientierte Hinweise für die Gestaltung von Gruppenprozessen entwickeln, die sich auf einheitliche Bewertungskriterien beziehen.

### **1. Vorbemerkungen**

Seit Triplett 1898 gegen die Annahmen der Massenpsychologie postulierte, daß die Anwesenheit anderer latente Energien beim Individuum freisetzt, hat sich in der Kleingruppenforschung einiges getan. Bereits bei Hare (1972) nachzulesen, geht es im wesentlichen um Untersuchungen von Gruppenleistungen, genauer um Fragestellungen bzgl. Gruppe versus Individuum, wer leistet besseres und wie läßt sich die Gruppenleistung verbessern (Kerr, MacCoun & Kramer, 1996).

---

<sup>1</sup> Diese Studie wurde durch die intensive Diskussion auf dem 12. Hamburger Symposium zur Methodologie der Sozialpsychologie vom 12.01. - 13.01.1996 angeregt.

Auf diesem traditionsreichen Weg wurden diverse Klassifikationssysteme eingeführt. Einige Typologien von Gruppen- und Aufgabenarten erwiesen sich in der wissenschaftlichen Diskussion über die Beurteilung und Verbesserung der Gruppenlösungen als hilfreich (Mc Grath, 1984; Steiner, 1972). Mehr noch, eine Auseinandersetzung mit diesem Themenbereich erfordert eine klare Abgrenzung von Beurteilungskriterien, um Forschungsergebnisse vergleichen und interpretieren zu können.

Bei Witte & Ardelt (1989) wird in ihrer zusammenfassenden Darstellung der Gruppenarten, -strukturen, -prozessen und -aufgaben jedoch deutlich, daß eine Klassifikation der Gruppenleistung im Hinblick auf verschiedene Beurteilungskriterien nicht existiert. Die Konsequenz ist, daß wissenschaftliche Auseinandersetzungen leicht in ideologische Diskussionen abfallen, ob man vermeintlich ein Anhänger von Gruppen oder ein Gegner ist. Ohne ein Klassifikationssystem ist die Aussage über die Qualität von Gruppenleistungen vieldeutig und kaum interpretierbar. Eine solche Aussage ist relativ zum angewandten Kriterium. Deshalb sollen wesentliche Aspekte von Beurteilungskriterien unterschieden und in einer Systematik kombiniert werden.

Die zentrale Unterscheidung zwischen Beurteilungskriterien besteht in der Differenzierung zwischen den erlebbaren, subjektiven Beurteilungen auf Individual- und Gruppenebene gegenüber den entsprechenden abstrakten, theoriegeleiteten Bewertungen der Gruppenleistung. Auf der Basis der subjektiven Beurteilungen schneiden Gruppen sehr häufig positiv ab: Der Einzelne macht die Erfahrung, daß er von den anderen gelernt hat, über seine Entscheidungen sicherer geworden und mit dem Ergebnis zufrieden ist. Zudem hat er sich in der Gruppensituation wohlfühlt. Auch die Gruppensituation allgemein wird häufig als positiv erlebt.

Von diesem Beurteilungshintergrund läßt sich jedoch nur schwer auf die Qualität der Gruppenleistung schließen, wenn man sie auf der Basis theoretisch abgeleiteter "baseline"-Modelle beurteilt.

Es gibt somit Bewertungen, die die Gruppenbedingung als Einfluß auf ihre Teilnehmer erfassen, man kann sie Passivkriterien nennen, gleichzeitig existieren Bewertungsgrundlagen, die die Gruppe als Mittel zur Aufgabenbewältigung erfassen, man kann sie als Aktivkriterien bezeichnen.

Im ersten Fall steht also das subjektive Erlebnis der Gruppenbedingung im Zentrum, im zweiten die Aufgabenbewältigung. Die erste Art der Beurteilungskriterien ist phänomenologisch orientiert, die zweite theoriegeleitet, da Prozesse postuliert werden, die zu einer theoretisch erwarteten Gruppenleistung führen sollten.

## **2. Betrachtungseinheit**

**Der verwendete Gruppenbegriff umschließt sowohl soziologische als auch psychologische Aspekte. Die soziologische Perspektive legt dabei den Schwerpunkt auf 'die Gruppe als Mikrosystem', während die psychologische Position 'die Gruppe als Umgebung für das Individualsystem' sieht. Als vermittelnde Größe zwischen der Gruppe als Einheit und dem individuellen Handeln formuliert Witte (1994<sup>2</sup>): die Gruppensituation. Das individuelle Handeln selbst hat demnach Einfluß auf den Zustand des Mikrosystems 'Gruppe' und wird gleichzeitig in Abhängigkeit über die Gruppensituation vom Mikrosystem beeinflusst.**

**Im Folgenden wird also der Gruppenbegriff zwischen Individual- und Mikrosystemebene (die Gruppe als Ganzheit) unterschieden. Diese Unterscheidung ist ebenfalls wichtig bei der Differenzierung der Beurteilungskriterien, um manche trivialen Effekte, die allein auf der Anzahl der Mitglieder basieren, nicht als Synergie-Effekt der Gruppe mißzuverstehen. Häufig muß die Anzahl der Personen bei der Beurteilung beachtet werden, da sonst dieselbe Zahl von Individuen ohne Gruppenbedingung eine entsprechende Leistung erbringen könnten (synthetische Gruppe).**

### **3. Systematik von Beurteilungskriterien der Gruppenleistung**

Um eine Systematik der Beurteilungskriterien zu entwickeln, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Man kann entweder eine mehrdimensionale Kontingenztafel, eine hierarchische Abfolge oder eine Kombination aus beiden verwenden. Dabei scheint eine hierarchische Strukturierung zunächst günstig zu sein (siehe Abb. 1).

Die erste Unterscheidungsebene betrifft die Differenzierung zwischen aktiven und passiven Leistungskriterien, also zwischen theoretisch erstellten Beurteilungskriterien zur Bewältigung der Aufgabe in der Gruppe und den phänomenologisch orientierten Einschätzungen der Gruppenprozesse.

Passivkriterien stellen dabei die Gruppe als zielunabhängige Variable, sozusagen als Wirkung der Gruppe auf die Teilnehmer, in den Mittelpunkt der Untersuchung, während Aktivkriterien die Gruppe als zielabhängige Variable, also als Mittel zur Aufgabenbewältigung, bewerten.

Innerhalb der beiden Gütekriterien muß zwischen der Beurteilungseinheit des Individuums (psychologische Komponente der Gruppensituation) und der der Gruppe (soziologische Komponente der Gruppensituation) unterschieden werden.

Eine weitere wichtige Differenzierung betrifft die Inhaltskriterien. Hierbei handelt es sich um die eigentlichen Untersuchungsaspekte, die schließlich empirisch herangezogen werden, um die Qualität der Gruppe zu erfassen.

#### **3.1 Passivkriterien**

Die Wirkung der Gruppe auf die Gruppenmitglieder und auf die Gruppe als Ganzes sind dabei die Kriterien an denen die Güte der Gruppenleistung bewertet wird.

Bei der Beurteilung der Gruppenleistung nach Passivkriterien lassen sich inhaltlich auf der Individualebene bspw.

- a. die Zufriedenheit in Gruppen,
- b. die individuelle Sicherheit über das gefundene Ergebnis als richtig  
(Sniezek & Henry, 1989),
- c. die Erwartung an die Überlegenheit der Gruppe (Witte, 1993),
- d. die subjektive Erwartung, daß Wohlbefinden in der Gruppe die Leistung verbessert  
(Mullen & Copper, 1994)  
untersuchen.

Bei der Wahl der Gruppe als Beurteilungseinheit finden sich phänomenologisch orientierte Ergebnisse zu:

- a. Gruppenkohäsion,
- b. Interaktionsstrukturen,
- c. Gruppenbildung,
- d. Gruppenphasen,
- e. Gruppenklima und
- f. der generellen Wahrnehmung von Interaktionsveränderungen im Laufe der Gruppenentwicklung

in der Literatur (s. zusammenfassend Wilke & Mertens, 1994 und Worchel, Wood & Simpson, 1992).

Unabhängig von der gewählten Beurteilungseinheit, Individuum oder Gruppe, sind die zuvor exemplarisch genannten Inhaltskriterien als Passivkriterien der Gruppenleistung anzusehen und entsprechend als zielunabhängige Variablen zu bewerten, weil kein direkter Bezug zur Gruppenleistung hergestellt wird; er spielt nur indirekt eine Rolle bei der subjektiven Bewertung der Gruppenleistung durch die Mitglieder.

Phänomenologisch sind in den Passivkriterien alle diejenigen Erfahrungen gebündelt, die sich dadurch ergeben, daß man als Gruppenmitglied Neues erlernt, sich wohlgeföhlt und möglicherweise neue Handlungsweisen gezeigt hat. Nimmt man bei diesem Passivkriterium nicht nur die Einzelperson, sondern die gesamte Gruppe, so kann man häufig beobachten, daß sich durch das Zusammenkommen die Gruppe als Ganzes weiterentwickelt hat, gefestigt worden ist und einen gewissen Platz im Leben der Teilnehmer einnimmt. Also auch mit der Gruppe als Gesamtheit geschieht einiges durch das Zusammenkommen selber, was häufig als positiv bewertet wird. Beide Beurteilungseinheiten stehen phänomenologisch im Zentrum, wenn man in der Forschung das Gruppengeschehen über die Teilnehmer beurteilen und bewerten läßt. Danach ist der Zuwachs an Wissen und / oder positiven sozialen Beziehungen häufig nachgewiesen worden. Folglich werden Gruppen anhand der Passivkriterien im Durchschnitt positiv beurteilt.

Diese subjektiven Bewertungskriterien, die die Alltagserfahrung erfassen, sind die Grundlage für die außerordentlich verbreitete Wertschätzung von Gruppenleistungen (Witte, 1993).

### 3.2 Aktivkriterien

Die Aktivkriterien haben die Verwendung der Gruppe als Mittel zur Zielerreichung zum Gegenstand der Untersuchung, sind theoretisch abgeleitet und entziehen sich der Erfahrung.. Sie entstehen erst bei Heranziehung von "baseline"-Modellen aus der Theorie und erfassen die Leistungsgüte bezogen auf die Aufgabenbewältigung.

Bei der Betrachtung der Beurteilungseinheit Individuum lassen sich die Inhaltskriterien:

- a. das beste Individuum,
- b. das durchschnittliche Individuum,
- c. das schlechteste Individuum

untersuchen und bewerten.

Auf der Gruppenebene sind beispielhaft:

- a. Truth Wins als klassisches Modell eines Entscheidungsschemas der synthetischen Gruppe,
- b. Addition von Einzelleistungen,
- c. einfache Kompromißbildung als arithmetisches Mittel der Ausgangsreaktionen,
- d. Informationsnutzung

zu nennen, die als Untersuchungsgegenstand verwendet worden sind, um die Güte der Gruppenleistung als Aktivkriterium zu erheben.

Aus diesen Aktivkriterien resultiert häufig das, was als Prozeßverluste in Gruppen bezeichnet wird (Steiner, 1972), weil die potentielle Produktivität von Gruppen als Maßstab teilweise mit den Aktivkriterien übereinstimmt.

Dieser Beurteilungsmaßstab entzieht sich der Alltagserfahrung, weil Hintergrunddaten eingehen, die den einzelnen Personen nicht zugänglich sind, wie z.B. die Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder, einfache Kombinationsregeln bei der entsprechenden Leistungsgüte u.ä. Bei der Anwendung dieser Kriterien ergibt sich eine eher negative Beurteilung der Gruppenleistung. Man denke dabei an den Ringelmann-Effekt, der deutlich macht, daß zwar mehr Personen auch stärker an einem Seil ziehen können, die Gesamtleistung jedoch erheblich unter der Summe der Einzelleistungen bleibt (s.a. Kravitz & Martin, 1986).

All diese Aktivkriterien haben nicht direkt erfahrbare Beurteilungsgesichtspunkte zum Gegenstand und sind deshalb phänomenologisch irrelevant. Erst durch die theoretische Modellbildung werden diese Kriterien zur Verfügung gestellt. Beobachtbar ist dann häufig ein Widerspruch zwischen der subjektiven Erfahrung auf Basis der phänomenologischen Passivkriterien und der theoretisch abgeleiteten Beurteilung mit Hilfe der Aktivkriterien.

#### **4. Verbindung von Gütekriterien und Aufgabentypen**

**Die Leistungsfähigkeit von Gruppen wird zusätzlich durch die Art des zu lösenden Problems und die Kombinationsregel der individuellen Beiträge zur Gruppenleistung bestimmt. Beides legt fest, inwieweit die Ressourcen der Gruppenmitglieder zur Bewältigung der Aufgabe eingesetzt werden können (Steiner, 1972). Zur Beurteilung der Lösungseffizienz muß die Aufgabenart klassifiziert werden. Gleichzeitig liefert eine differenzierte Betrachtung der Aufgabentypen die Möglichkeit, Vorhersagen bzgl. der resultierenden Gruppenleistung zu treffen und notwendige Bedingungen der Gruppensituation zu postulieren. Die hier verwandte Unterscheidung in Anlehnung an Hackman (1968) bietet eine Aufgabenklassifikation aus der Sicht der Anforderungen an die Gruppe an. Dabei können Produktions-, Entscheidungs- und Problemlöseaufgaben unterschieden werden:**

**a. Produktionsaufgaben:**

**Die Anforderung besteht in der Produktion möglichst vieler und origineller Ideen bzw. im psychomotorischen Bereich in der Kräfteaddition mit der Aufforderung, soviel zu leisten, wie es der Gruppe möglich ist.**

**b. Entscheidungsaufgaben:**

**Die Anforderung besteht im Informations- und Meinungsaustausch mit anschließender Konsensbildung. Die Aufforderung an die Gruppe lautet dann: Trefft eine gut fundierte Entscheidung.**

**c. Problemlöseaufgaben:**

**Die Anforderung besteht im Auffinden der richtigen Lösung.**

**Zusätzlich gibt es Bezugspunkte zu Steiner's (1972) Unterscheidung nach 'teilbaren und unteilbaren Aufgaben', was hier aber vernachlässigt werden soll.**

**5. Eine Systematik der Beurteilungskriterien und deren Einsatz**

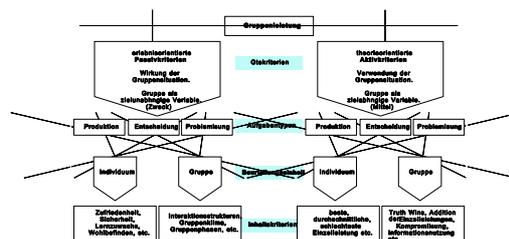
**Das hierarchische Modell der Beurteilungskriterien von Gruppenleistungen umschließt vier Unterscheidungsebenen und führt zu der Differenzierung zwischen Passivkriterien und Aktivkriterien, welche entsprechend der impliziten Betrachtungsweisen von Gruppen die Gruppenleistung nach unterschiedlichen Gesichtspunkten bewerten.**

---

**Abbildung 1: Eine Systematik der Beurteilungskriterien für Gruppenleistungen**

---

Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen  
 Erich H. Witte & Silke Lecher



Quelle: Witte & Lecher (1996)

In der Literatur wird deutlich, daß die Beurteilung der Güte von Gruppenleistungen und von Gruppen selbst höchst unterschiedlich ausfallen kann. Daraus folgt eine beinahe beliebige Abschätzung der Güte von Leistungen einer Gruppe. Man muß also sehr genau unterscheiden, nach welchen Beurteilungskriterien die Güte von Gruppenleistungen beurteilt worden ist, um die Forschungsergebnisse vergleichen zu können. Nur dann besteht auch die Chance, eine nachvollziehbare Aussage treffen zu können, denn ein- und dieselbe Gruppenleistung wird einmal positiv, das andere Mal negativ bewertet. Ein typisches Beispiel einer solchen Diskussion aus der jüngsten Vergangenheit ist die Auseinandersetzung zwischen Michaelson, Watson, Schwartzkopf und Black (1992) mit

**Tindale und Larson (1992), indem zwei unterschiedliche Kriterien herangezogen wurden, nämlich "das beste Individuum" und "truth wins", ein Individual- und ein Gruppenkriterium. Die ersten Autoren schreiben hierzu (p.106): "We maintained that we had found evidence of an assembly bonus effect because 97% of our groups outperformed their best individual member (...)." Die zweiten Autoren betonen (p.109): "(...) compared the predictions of the truth wins modell with the performance levels found by Michaelson et al. (1989) and found that the modell consistently predicted levels of performance higher than those found by Michaelson et al." Diese Diskussion ist aufgrund unvergleichbarer Bewertungskriterien so nicht entscheidbar. Zumindest aber bei der Definition eines "assembly bonus effect" bzw. eines Synergieeffektes wird deutlich, daß es ein Gruppeneffekt ist, der behauptet wird und der deshalb auch mit einem Gruppenkriterium zu bewerten ist. Die gesamte wissenschaftliche Auseinandersetzung ist vermutlich aufgrund dieser fehlenden Systematik von Beurteilungskriterien entstanden.**

**Der sinnvolle Einsatz der Güteklassifikation nach Passiv- und Aktivkriterien soll im folgenden auch anhand der Untersuchung von Gruppenleistungen bei Entscheidungsaufgaben in Erweiterung der obigen Diskussion unter Berücksichtigung theorieorientierter Aktivkriterien dargestellt werden.**

**Unter Entscheidungsaufgaben fallen alle Reaktionsformen, die keinen eindeutigen Beurteilungshintergrund haben. Für Einstellungsreaktionen, Kreativitätslösungen oder Wahrscheinlichkeitsschätzungen kann man als Beurteilungsmaßstab die triviale Kompromißlösung heranziehen, den Mittelwert der individuellen Reaktionen. Interessant ist dabei die Frage, ob sich die Gruppenentscheidung aus den individuellen Stellungnahmen vor der Gruppendiskussion vorhersagen läßt. Unter Verwendung der durchschnittlichen individuellen Reaktion als zu erwartende Gruppenentscheidung ist ein klassischer Konformitätsprozeß zu beobachten, der als Kompromiß der Einzelstandpunkte interpretiert werden kann. Die Entscheidung liegt faktisch schon zu Beginn fest und die**

**Gruppendiskussion ist überflüssig, denn die Gruppenmitglieder versuchen allein aus ihren Anfangsreaktionen einen Kompromiß zu finden. Die Gruppe erzeugt ein Resultat, das durch einfache Mittelwertbildung aus ihren Ausgangspositionen vorhersagbar ist. Eine synthetische Kombination der Einzelpositionen innerhalb der Gruppe macht die Vorhersage der Gruppenentscheidung möglich. Die ausgetauschten Argumente, die phänomenologisch bedeutsam sind, können somit bei der Vorhersage der Gruppenentscheidung nach theoretisch abgeleiteten Kriterien vernachlässigt werden. Die Gruppe läßt sich theoretisch unter einem einfachen Konformitätsprozeß beschreiben, obwohl phänomenologisch eine andere Erfahrung gemacht wird und obwohl die Aufgabe gerade darin bestand, eine wohl diskutierte Lösung zu erarbeiten. Die Abweichung von dieser Kompromißbildung zeigt dann die Güte der Gruppenleistung an. Der "choice-shift-effect" wirkte deshalb auch so stimulierend, obwohl dieser sich schließlich als ein Konformitätseffekt indentifiziert ließ, wenn man externe soziale Werte heranzieht (Witte, 1979).**

**Die Bewertung des Informationsaustausches bzw. -zuwachses bei Entscheidungsaufgaben ist nach aktiven Gütekriterien ebenso interessant. Die Informationsnutzung der Gruppe bei Kontrolle des individuellen Wissens vor der Gruppendiskussion ist dabei der Bewertungsmaßstab. Phänomenologisch wird auf der Seite der Passivkriterien von einem Informationsaustausch neuer Aspekte -'unshared knowledge'- (Gigone & Hastie, 1996 und Tindale et al., 1996) ausgegangen, während auf der Beurteilungsgrundlage der Aktivkriterien durch experimentelle Kontrolle des Wissens die Gruppenleistung suboptimal abschneidet und vor allem das geteilte und gegenseitig akzeptierte Wissen ('shared knowledge') diskutiert und für die Entscheidung herangezogen wird (Frey et al., 1996).**

**Einen ermutigenden Ansatz bzgl. der Differenzierung zwischen aktiven und passiven Beurteilungskriterien und deren anschließender Verbindung in einem übergeordneten**

Modell stellen Moreland, Levine & Wingert (1996) in ihrem Beitrag zu 'Creating the Ideal Group: Composition Effects at Work' vor. Eine grundsätzliche Aussage über die Güte der Gruppenleistung in Abhängigkeit von der Gruppenzusammensetzung wird explizit negiert und stattdessen unterscheiden Moreland et al. zwischen "effects on group performance" (Aktivkriterium in unserer Sprachregelung) und "effects on conflict among members" (Passivkriterium in unserer Sprachregelung). Deutlich wird dabei, daß den beiden Beurteilungskriterien verschiedene experimentelle Designs zugrundeliegen und dieses in die Bewertung mit einfließen muß. Moreland et al. treffen so die Aussage, daß die Diversität der Gruppenzusammensetzung der Gruppenleistung förderlich ist (Bewertung nach Aktivkriterien), gleichzeitig aber ein hohes Konfliktniveau innerhalb einer heterogenen Gruppe zu leistungsmindernden Effekten führt (Bewertung nach Passivkriterien). Darüber hinaus findet sich bei Moreland et al. eine klare Trennung zwischen der Betrachtungseinheit des Individuums und der Gruppe. Während beide zuvor genannt Bewertungen sich auf die Gruppenebene beziehen, wird separiert dargestellt, wie der individuelle Einfluß der Gruppenzusammensetzung zustandekommt: additiv oder integrativ. Die Beurteilung der Diversität auf die Gruppenleistung, die Bewertung der Diversität auf das Konfliktpotential und die Aussagen bzgl. des Einflusses der Mitglieder auf die Gruppenzusammensetzung werden von Moreland et al in dem "General Model of Group Composition Effects" theoretisch verbunden. Diese differenzierte Betrachtung der Gruppenzusammensetzung bzgl. der Gruppenleistung ermöglicht weiterführende Untersuchungen und eine erhöhte Aussagekraft der Befunde, wenn diese ebenfalls eine Differenzierung zwischen Aktivkriterien und Passivkriterien beinhalten.

## 6. Fazit und Ausblick

Mit vorliegender Systematik zur Klassifikation von Beurteilungskriterien für Gruppenleistungen wird die übliche Differenzierung im Bereich der Kleingruppenforschung, die sich bislang auf Gruppenarten, -strukturen, -prozesse und -

aufgaben (Witte & Ardel, 1989) bezog, ergänzt. Diese Ergänzung ist insoweit notwendig und wichtig, weil die Passivkriterien in der gesamten gruppenspezifischen Literatur verbunden mit den Gruppentrainingsverfahren dazu dienen, letztlich die Leistung zu verbessern (Rechtien, 1992). Die dahinter stehende Idee, daß eine Verbesserung auf Seiten der Passivkriterien automatisch eine Verbesserung der Leistung gemessen anhand von Aktivkriterien zur Folge hat, ist irrig. Die problematische Konsequenz daraus ist, daß die subjektiven Passivkriterien als Richtschnur für die Verbesserung der Gruppenleistung herangezogen werden und in der praktischen Umsetzung entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Leider führen derartige Techniken nicht zum gewünschten Erfolg, wenn man diesen an der Leistungserwartung von Seiten der Aktivkriterien mißt. Gleichzeitig ist die generelle Wertschätzung der Gruppe als hoher Leistungsträger wegen der subjektiv erfahrbaren Passivkriterien so verbreitet.

Die Zusammenhänge zwischen diesen beiden Kriterien sind viel komplexer, wie sich z.B. aus einer Meta-Analyse zum Zusammenhang zwischen Gruppenkohäsion und Gruppenleistung ergeben hat (Mullen & Copper, 1994). So kann die Gruppenleistung trotz geringer Kohäsion ('social facilitation'), wegen geringer Kohäsion ('minority influence'), völlig unabhängig vom Wohlbefinden und der Kohäsion sehr hoch sein, oder schließlich als Folge der guten Leistung kann die Kohäsion zunehmen.

Es ist also entscheidend bei Aussagen bzgl. der Beurteilung von Gruppenleistung allgemein, die zugrundeliegenden Gütekriterien in die Bewertung mit einfließen zu lassen. Nur durch Einbeziehung derartiger Differenzierungen kann die anwendungsbezogene Forschung wirkungsvolle Maßnahmen für die Praxis ableiten. Ein Beispiel dafür sind die Moderationstechniken. Dabei gibt es grob zwei Wege: (a) die Förderung des Zusammenhaltes in der Gruppe, die Reduktion von Bewertungsängsten, die Entwicklung positiver Beziehungen zwischen den Mitgliedern, letztlich die Verbesserung dessen, was mit den Passivkriterien erhoben wird und die dann tatsächlich auch als

**Bewertungsmaßstäbe herangezogen werden oder (b) die Förderung der Informationsnutzung, die Reduktion der Konformität, die Unterstützung der individuellen Position gegen die Majorität, die Reduktion der Gruppe auf den Wissensaustausch, etc.**

**Die grundlegende Annahme beider Ansätze ist häufig, daß sich die Gruppenleistung erhöht. Dabei ist der erste Weg indirekt und basiert auf der globalen Annahme des Prozesses, daß je besser die Gruppenatmosphäre, desto besser die Gruppenleistung (auch nach Aktivkriterien beurteilt) insgesamt. Der zweite Weg ist direkter. Er verändert gezielt die Hintergrundprozesse bei der Messung der Aktivkriterien, indem z.B. nur schriftlich bzw. per Computer kommuniziert wird oder/und indem der Informationsaustausch begrenzt und gesteuert wird, gemäß den Forschungsergebnissen bzgl. der Prozeßverluste in Gruppen.**

**Aus dieser Perspektive gewinnt die Differenzierung von Beurteilungskriterien für Gruppenleistungen auch eine angewandte Seite. Sie weist auf die, sowohl theoretisch als auch praktisch, zu differenzierenden Basisprozesse hin. Die Verbindung solcher Basisprozesse, die hinreichend differenziert werden müssen, ist letztlich nur über eine Theorie möglich. Diese Theorie muß entsprechend empirisch geprüft werden und darf sich nicht auf alltagspsychologische Annahmen reduzieren. Ansonsten ist es außerordentlich schwierig zu verdeutlichen, daß die generelle Annahme einer einfachen Beziehung zwischen Aktiv- und Passivkriterien falsch ist. Die Vorstellung, daß wenn die Bewertung durch die Passivkritien verbessert wird, sich auch quasi-automatisch eine Verbesserung der Gruppenleistung gemessen an Aktivkriterien einstellt, kann dann nicht mehr aufrechterhalten werden. Nichtzuletzt aufgrund dieser Annahme finden in der Praxis Maßnahmen, vor allem Moderationstechniken, Anwendung, die eine Verbesserung der durch die Passivkriterien zu beurteilenden Effekte bewirken. Eine Moderation, die schwerpunktmäßig dort ansetzt, wo die Aktivkriterien zur Leistungsbeurteilung von Gruppen herangezogen werden, wird noch selten verwendet.**

**Zukünftig bedeutet dies konkret: Die Zielsetzung einer Teamentwicklungsmaßnahme ist unter Passivkriterien anzusetzen und auch zu beurteilen, während bei der Zielvorgabe der Verbesserung eines aufgabenbezogenen Outputs die Aktivkriterien heranzuziehen sind, um entsprechende Moderationstechniken zu entwickeln. Leider sieht es nicht so aus, daß sich die vier Arten von Beurteilungskriterien (aktiv-passiv und Individuum-Gruppe) einfach zu einer gemeinsamen Beurteilung verbinden lassen. Ihre Reintegration muß über eine generelle Theorie erfolgen, die empirisch zu prüfen ist.**

**Bei der Berücksichtigung der verschiedenen Beurteilungskriterien können wir in Zukunft manchen wissenschaftlichen Disput über die Qualität von Gruppenleistungen vermeiden, Fehleinschätzungen von Gruppenleistungen durch Passivkriterien verhindern, gezielter Moderationstechniken entwickeln und durch verstärkte theoretische Konstruktion alltagspsychologische Vorurteile überwinden.**

## **Literaturverzeichnis**

- 
- Frey,D.; Schulz-Hardt, S. & Stahlberg, D. (1996):** Information seeking among individuals and groups and possible consequences for decision-making in business and politics. In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.): Understanding group behavior. Vol.2, p. 211-225. Mahwah,

**N.J.:Erlbaum.**

---

- |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gigone, D. &amp; Hastie, R. (1996):</b>                                        | The impact of information on group judgement: A model and computer simulation. In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.): Understanding group behavior. Vol. 1, p. 221-251. Mahwah, N.J.:Erlbaum.                 |
| <b>Hackman, J.R. (1968):</b>                                                      | Effects of Task Characteristics on Group Products. <u>Journal of Experimental Social Psychology</u> , 4, 162-187                                                                                             |
| <b>Hare, A.P. (1972)</b>                                                          | Bibliography of Small Group Research 1959-1969. <u>Sociometry</u> , 35, 1, 1-150                                                                                                                             |
| <b>Kerr, N.C.; MacCoun, R.J. &amp; Kramer, G.P. (1996):</b>                       | "When are N heads better (or worse) than one?": Biased judgement in individuals versus groups. In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.): Understanding group behavior. Vol. 1, p. 105-136. Mahwah, N.J.:Erlbaum. |
| <b>Kravitz, D.A. &amp; Martin, B. (1986):</b>                                     | Ringelmann rediscovered: The original article. <u>Journal of Personality and Social Psychology</u> , 50, 936-941                                                                                             |
| <b>McGrath, J.E. (1984):</b>                                                      | Groups, interaction and performance. London: Prentice-Hall.                                                                                                                                                  |
| <b>Michaelson, L.K.; Watson, W.E.; Schwartzkopf, A. &amp; Black, R.H. (1992):</b> | Group Decision Making: How You Frame the Question Determines What You Find. <u>Journal of Applied Psychology</u> , 77, 106-108                                                                               |
| <b>Moreland, R.L.; Levine, J.M. &amp; Wingert, M.L. (1996):</b>                   | Creating the ideal group: Composition effects at work. In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.):                                                                                                                 |

---

	Understanding group behavior. Vol. 2, p. 11-35. Mahwah, N.J.:Erlbaum.
<b>Mullen, B. &amp; Cooper, C. (1994):</b>	The relation between group cohesiveness and performance: An integration. <u>Psychological Bulletin</u> , 115, 210-227
<b>Rechtien, W. (1992):</b>	Angewandte Gruppendynamik. München: Quintessenz
<b>Sniezek, J.A. &amp; Henry, R.A. (1989):</b>	Accuracy and confidence in group judgement. <u>Organizational Behavior and Human Decision Processes</u> , 43, 1-28
<b>Steiner, I.D. (1972)</b>	Group Process and Productivity. New York: Academic Press.
<b>Tindale R.S. et al. (1996):</b>	Shared representations and asymmetric social influence processes in small groups. In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.): Understanding group behavior. Vol. 1, p. 81-103. Mahwah, N.J.:Erlbaum.
<b>Tindale, R.S. &amp; Larson, J.R. (1992):</b>	It's Not How You Frame the Question, It's How You Interpret the Results. <u>Journal of Applied Psychology</u> , 77, 109-110
<b>Triplett, N. (1897/8):</b>	The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. <u>American Journal of Psychology</u> , 9, 507-533
<b>Wilke, H.A.M &amp; Mertens, R.W. (1994):</b>	Group performance. London: Routledge.

Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen  
Erich H. Witte & Silke Lecher

---

<b>Witte, E.H. &amp; Ardelt, E. (1989):</b>	Gruppenarten, -strukturen und -prozesse. In: Roth, E. (Hrg.): Organisationspsychologie: Enzyklopädie der Psychologie. S. 459-486. Göttingen: Hogrefe.
<b>Witte, E.H. (1993):</b>	The lay-representation of a small group. <u>Handout for the Lisboa General Meeting of EAESP</u> , Sept. 15-20, 1993, Lisboa.
<b>Witte, E.H. (1994<sup>2</sup>):</b>	Sozialpsychologie: ein Lehrbuch. München: Psychologie-Verlags-Union.
<b>Worchel, S.; Wood, W. &amp; Simpson, J.A. (Eds.) (1992):</b>	Group process and productivity. Newbury Park: Sage.

---

# HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE -HAFOS-



- HaFoS Nr. 1  
1992                      Witte, E.H.: The extended group situation theory (EGST), social decision schemes, models of the structure of communication in small groups, and specific effects of minority influences and selfcategorization: An integration.
- HaFoS Nr. 2  
1992                      Witte, E.H. & Schwerm, M.: Technikfolgenabschätzung und Gentechnologie - Die exemplarische Prüfung eines Expertenberichts auf psychologische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit.
- HaFoS Nr. 3  
1992/1992                Witte, E.H.: Dynamic models of social influence in small group research.
- HaFoS Nr. 4  
1993                      Witte, E.H. & Sonn, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung aus der Sicht der Betroffenen: Eine empirische Erhebung.
- HaFoS Nr. 5  
von 1993  
auf                        Witte, E.H., Dudek, I. & Hesse, T.: Personale und soziale Identität ost- und westdeutschen Arbeitnehmern und ihre Auswirkung die Intergruppenbeziehungen.
- HaFoS Nr. 6  
westdeutschen”        Hackel, S., Zülske, G., Witte, E.H. & Raum, H.: Ein Vergleich 1993 1993 berufsrelevanter Eigenschaften von “ost- und Arbeitnehmern am Beispiel der Mechaniker.
- HaFoS Nr. 7  
1994                      Witte, E.H., The Social Representation as a consensual system an correlation analysis.
- HaFoS Nr. 8             Doll, J., Mentz, M. & Witte, E.H., Einstellungen zur Liebe und

Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen  
Erich H. Witte & Silke Lecher

	1994	Partnerschaft: vier Bundungsstile.
HaFoS Nr. 9		Witte, E.H.: A statistical inference strategy (FOSTIS): A non-1994 confounded hybrid theory.
HaFoS Nr. 10	1995	Witte, E.H. & Doll, J.: Soziale Kognition und empirische Ethikforschung: Zur Rechtfertigung von Handlungen.
HaFoS Nr. 11 1995		Witte, E.H.: Zum Stand der Kleingruppenforschung.
HaFoS Nr. 12 eine 1995		Witte, E.H. & Wilhelm, M.: Vorstellungen über Erwartungen an Vorlesung zur Sozialpsychologie.
HaFoS Nr. 13 soziodemographische	1995	Witte, E.H.: Die Zulassung zum Studium der Psychologie im WS 1994/95 in Hamburg: Ergebnisse über die Verteilung der Erstsemester und die Diskussion denkbarer Konsequenzen.
HaFoS Nr. 14 1995		Witte, E.H. & Sperling, H.: Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern.
HaFoS Nr. 15 1995		Witte, E.H.: Soziodemographische Merkmale der DoktorandInnen in Psychologie am Hamburger Fachbereich.
HaFoS Nr. 16 1996		Witte, E.H.: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 bis 1992: Alternative Interpretationen zum Ingelhart-Index.

Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen  
Erich H. Witte & Silke Lecher

---

Die Hamburger Forschungsberichte werden herausgegeben von  
Prof. Dr. Erich. H. Witte  
Psychologisches Institut I der Universität Hamburg

Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen  
Erich H. Witte & Silke Lecher

---