

Gemeinsam zum Ziel: Wie Teams ihre Leistung steigern können

Gruppenziele („Wir wollen gemeinsam x erreichen“) haben das Potential, Teamentscheidungen zu verbessern und die Produktivität zu erhöhen— vor allem dann, wenn die Teammitglieder die Ziele mitbestimmen können.

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten mit einem Kollegen an einem gemeinsamen Projekt. Obwohl Sie sich sicher sind, dass Sie alle Informationen sorgfältig abgewogen haben, erreichen Sie beide zusammen nicht die geforderte Leistung. Später fällt Ihnen auf, dass Ihr Kollege wichtige Informationen zurückgehalten hat, weil er nur seine eigene Beförderung im Blick hatte.

Teamarbeit ist aus der Arbeitswelt kaum mehr wegzu-denken. Sie ist aber keineswegs ein Garant für gute Leistung. Oft bleiben Teams hinter ihren Erwartungen zurück, weil jeder sein eigenes Ziel verfolgt. Diese individuellen Ziele (z.B. befördert zu werden) sind nicht immer mit den Zielen des Teams vereinbar. Hat jedoch das ganze Team ein gemeinsames Ziel („Gruppenziel“) vor Augen, steigert das die Motivation der Mitglieder. Welche Ziele gesetzt werden, bestimmt also, ob Teams erfolgreich zusammenarbeiten oder nicht.

Bessere Entscheidungen durch gemeinsame Ziele

Bei anstehenden Teamentscheidungen, z. B. welches Angebot einem Kunden gemacht werden soll, hat oft jedes Mitglied eine eigene, vorab gewählte Präferenz („dieses eine Angebot ist das Beste“). Setzt sich ein Mitarbeiter das (individuelle) Ziel, unbedingt selbst das beste Angebot zu finden, ignoriert er mögliche Alternativen („alle anderen Angebote müssen schlechter sein“).

Das passiert vor allem, wenn er versucht, Misserfolg zu vermeiden. Dann bewertet er die Informationen, die seine eigene Präferenz unterstützen, als wichtiger. Das kann eine optimale Teamentscheidung behindern— gerade, wenn seine eigene Präferenz falsch ist.

Ein gemeinsames Ziel kann den Informationsaustausch hier entscheidend verbessern: Dabei reicht es aus zu betonen, dass das ganze Team – und nicht eine Einzelperson – das beste Angebot finden soll. Das steigert die Zusammenarbeit und Offenheit unter den Teammitgliedern; man nimmt neue Informationen bereitwilliger auf und erkennt wichtige Argumente für oder gegen ein Angebot auch als solche an. Somit fördert ein gemeinsames Ziel eine optimale Teamentscheidung (siehe auch <https://www.wissensdialoge.de/offen-fuer-neues>).

Gemeinsame Ziele selbst setzen (statt sie vorgeben)

Gemeinsame Ziele können zum einen durch Außenstehende, z. B. Vorgesetzte, festgelegt werden. Zum anderen können die Mitglieder des Teams diese Ziele selbst setzen. Generell gilt: Ein konkretes Ziel zu setzen führt dazu, dass ein Team mehr Ideen entwickelt. Es kommt aber auch entscheidend darauf an, wer das Ziel gesetzt hat. Besonders wenn Ziele mit der Zeit schwieriger werden, ist die Mitbestimmung des Teams wichtig: Ein gemeinsames Ziel, das sich das Team selbst gesetzt hat, schafft eine erhöhte Verpflichtung und führt zu besserer Leistung. Von anderen vorgegebene Ziele scheinen hingegen eine Art Widerstand auszulösen, der die Leistung verringert.

Fazit: Das richtige Ziel zur richtigen Zeit

Das Setzen von gemeinsamen Zielen stellt eine einfache, aber wirksame Methode dar, um die Leistung von Teams zu verbessern:

Setzen Sie bei Teamaufgaben Anreize auf Gruppenebene, das verhindert Alleingänge. Denn wenn das gesamte Team für gute Leistung belohnt wird, führt das zu mehr Einsatzbereitschaft und Erfolg. Individuelle Anreize hingegen führen nur dazu, dass jeder im Team sein „eigenes Süppchen“ kocht.

Lassen Sie Teams ihre gemeinsamen Ziele selbst bestimmen, das schafft Verpflichtung. Ist eine Mitbestimmung nicht möglich, können auch vorgegebene Ziele die Leistung steigern—geben Sie in diesem Fall direkt ein herausforderndes Ziel vor, damit sich erst gar kein Widerstand unter den Mitarbeitenden aufbaut.

Literatur:

Haslam, S. A., Wegge, J. & Postmes, T. (2009). Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology*, 39, 430-446.

Sassenberg, K., Landkammer, F. & Jacoby, J. (2014). The influence of regulatory focus and group vs. individual goals on the evaluation bias in the context of group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54, 153-164. blitz



Kevin Winter (M.Sc.)

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Wissensmedien in Tübingen. Er beschäftigt sich mit Kommunikation und Vertrauensbildung zwischen Gruppen.