

Freundschaften am Arbeitsplatz und deren Auswirkung auf Performanz: Eine systematische Auswertung der empirischen Literatur

Alina KÄFER

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Soziale Netzwerke und Beziehungen in Organisationen, von denen Freundschaft eine Ausprägung ist, haben Einfluss auf eine Vielzahl von unterschiedlichen arbeitswissenschaftlich relevante Ergebnisgrößen, beispielsweise Performanz innerhalb des Teams und in Folge auch der gesamten Organisation. In diesem Beitrag werden die direkten Effekte, Moderatoren und Mediatoren von Freundschaften in Teams und deren Auswirkungen auf die Team-Performanz durch eine systematische Analyse der Literatur präsentiert. Die untersuchten empirischen Studien stellen mehrheitlich einen signifikant positiven Effekt von Freundschaft auf Teamperformanz fest. Es gibt jedoch auch Studien, welche einen signifikant negativen oder kurvlinearen Effekt feststellen. Darüber hinaus stellen einige Artikel auch keine oder keine signifikanten Effekte fest.

Schlüsselwörter: Performanz, Team, Netzwerke, Freundschaft, soziale Beziehungen

1. Einleitung

Freundschaft oder freundschaftsähnliche Beziehungen am Arbeitsplatz sind ein Untersuchungsgegenstand, welcher in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Die neuen Arbeitsorganisationsformen wie hybride, asynchrone Arbeit haben nach der Pandemie menschlichem Zusammenkommen und sozialen Bindungen am Arbeitsplatz eine neue Bedeutung gegeben.

Jede zweite berufstätige Person in Deutschland hat Freundschaften fürs Leben am Arbeitsplatz geschlossen (Xing 2017). Jeder Zehnte gibt sogar an, eine so tiefgehende Beziehung zu einem Teammitglied zu pflegen, dass diese als so vertrauensvoll wie eine feste Partnerschaft bezeichnet werden kann. Bei jüngeren Arbeitnehmenden und bei alleinstehenden Personen kommen Freundschaften am Arbeitsplatz häufiger vor als in Vergleichsgruppen (ebenda). Diese Zahlen, welche das häufige Vorkommen von Freundschaft am Arbeitsplatz belegen, sind damit zu erklären, dass (Team-)Kolleginnen und Kollegen eng zusammenarbeiten und somit viel miteinander interagieren. Je häufiger Personen miteinander interagieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich miteinander anfreunden (Festinger et al. 1950).

Soziale Netzwerke und Beziehungen in Organisationen, von denen Freundschaft eine Ausprägung ist, haben Einfluss auf eine Vielzahl von unterschiedlichen arbeitswissenschaftlich relevante Ergebnisgrößen, zum Beispiel Performanz innerhalb des Teams und in Folge auch der gesamten Organisation. Dabei können Freundschaften diese Ergebnisgrößen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Angesichts dieses

Einflusses ist es daher für Wissenschaft und Praxis sinnvoll, die Auswirkungen von Freundschaften auf Teams zu bestimmen. Dabei wird sich in diesem Beitrag auf den Themenbereich Performanz konzentriert, da Performanz bei Wissensarbeitenden ein bislang immer noch umfassend zu erforschendes Thema ist (Hofmann 2023).

2. Definitionen und Methode

Freundschaft wird definiert als „close, interpersonal (...) positive, amiable (...) voluntary, mutual and often communal (ties)“ zwischen zwei Individuen (Jehn & Shah 1997). Freundschaftsbeziehungen am Arbeitsplatz (auch expressive oder affektive Beziehungen genannt) kennzeichnen sich insbesondere durch informelles Socializing und häufige Interaktionen aus, die nicht unmittelbar mit den zu erledigenden Aufgaben für das Team oder die Organisation zu tun haben (Balkundi & Harrison 2006).

Teamperformanz ist ein multidimensionales und komplexes Konstrukt, das in der Literatur nicht einheitlich definiert wird. In dieser Arbeit wird Performanz gemäß Balkundi & Harrison (2006) als der Grad definiert, wie gut das Team das Ziel erreicht oder die Leistung des Teams sogar über die Zielerreichung hinausgeht. In der Forschung wird Performanz unterschiedlich gemessen, beispielsweise über Befragung der Führungskräfte des jeweiligen Teams (Chung et al. 2019) oder der Messung der Verkaufsfähigkeit des Teams (Song et al. 2020).

In diesem Beitrag werden die direkten Effekte, Moderatoren und Mediatoren von Freundschaften innerhalb Teams und deren Auswirkungen auf die Team-Performanz durch eine systematische Analyse der Literatur herausgearbeitet. Diese Kategorisierung wird vorgenommen, da unterschiedliche Ergebnisse (positiver oder negativer Einfluss, kurvilinearere Einfluss, kein Einfluss) vor allem durch verschiedene Variablenanordnungen und Interaktion zustande kommen können.

Dabei wird sich auf die deutsch- und englischsprachige empirische Literatur konzentriert und theoretisch-konzeptionelle Beiträge zu diesem Thema nicht berücksichtigt. Zudem werden zur Sicherstellung der Qualität der Literatur nur Beiträge einbezogen, die in peer reviewed Academic Journals erschienen sind. Als Datenbanken für die Literatursuche wurden Web of Science, International Bibliography of the Social Sciences und Science Direct gewählt. Es wurden dabei Suchbegriffe miteinander kombiniert und Synonyme gewählt (z. B. „friend“ und „close ties“ oder „perform“ und „effective“). Die gefundenen Artikel wurden auf ihre Relevanz für die Forschungsfrage überprüft und dann nach ihrer Variablenanordnung kategorisiert. Artikel über Performanz im Sport oder individuelle Performanz am Arbeitsplatz werden nicht betrachtet, ebenso wenig Literatur über Kinder, Jugendliche und Studierenden-/Universitäts-teams.

3. Ergebnisse

Insgesamt konnten nach Ausschluss von nicht zu den Inklusionskriterien passenden Artikeln 31 relevante Quellen identifiziert werden. Die untersuchten empirischen Studien stellen mehrheitlich einen signifikant positiven Effekt von Freundschaft auf (Team-)Performanz fest. Es gibt jedoch auch Beiträge, welche einen signifikant negativen oder kurvilinearen Effekt feststellen. Darüber hinaus stellen einige Artikel auch

keine oder keine signifikanten Effekte fest.

Die 31 Artikel wurden zur besseren Übersicht in vier Kategorien unterteilt: Artikel, die direkte Effekte von Freundschaft auf Performanz untersuchen, Artikel zu Moderatoren des Zusammenhangs, Artikel zu Mediatoren des Zusammenhangs, sowie Artikel, die komplexe Modelle wie beispielsweise ein moderiertes Mediatorenmodell untersuchen. Innerhalb dieser vier Kategorien wurde eine weitere Kategorisierung gemäß der Unterscheidung zwischen Effekten von Freundschaft vorgenommen, die entweder die Teamstruktur oder die Teamprozesse betreffen (Hackman 1987). Die Ergebnisse sind als Übersicht in der Tabelle unten dargestellt. Artikel, die sowohl signifikante oder nicht signifikante, oder positive als auch negative Effekte für verschiedene untersuchte Variablen bezeichnen, sind entsprechend mit mehreren Effekten dargestellt.

Tabelle 1: Übersicht über alle Artikel. Legende: + = positiver Effekt, - = negativer Effekt, k = kurvilinear Effekt, s = signifikant, ns = nicht signifikant,

	Struktur	Prozess	Sonstige
Direkte Effekte	Balkundi et al. 2007 (k) Brennecke & Stoemmer 2018 (+,s) Chung et al. 2019 (+,s) Luo 2005 (+,ns) Mehra et al. 2006 (+,ns,s) Oh et al. 2004 (k) Wax et al. 2017 (+,s) Wilkin et al. 2018 (-, ns)		
Moderatoren	Burris et al. 2009 (+,s) Chung et al. 2018 (+,s) Clarke et al., 2022 (+,-,ns,s) Herbst et al. 2017 (+, ns, s) Kratzer et al. 2005 (+,s) Song et al. 2020 (+,s)	De Paola et al. 2019 (+,ns) Peterson & Thompson 1997 (+,ns,s) Thompson et al. 1996 (-,ns)	Shah & Jehn 1993 (+,s)
Mediatoren		Chiu et al. 2022 (+,ns) Han & Hovav 2013 (+,s) Hood et al. 2017 (-,ns,s) Lee et al. 2014 (-,ns,s) Nibler & Harris 2003 (+,s; -,ns) Shah et al. 2006 (+,s) Zhang et al. 2020 (+,s) Zhong et al. 2012 (+,s)	Jehn & Shah 1997 (+,s)
Komplexe Modelle	Balkundi & Harrison 2006 (+,s) Parise & Rollag 2010 (+,s)		Brands & Kilduff 2014 (-,s) Henttonen et al. 2013 (-,s;+,ns)

Die Ergebnisse der Literatursuche werden aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit lediglich kurz zusammenfasst und diskutiert.

4. Diskussion

Einen positiven Einfluss kann Freundschaft am Arbeitsplatz haben, wenn die beteiligten Personen untereinander emotionalen Einfluss haben und sich gegenseitig Unterstützung bieten können, zum Beispiel in stressigen Situationen oder bei schwierigen Aufgaben, wodurch diese als weniger herausfordernd empfunden werden können (Schnall et al. 2008). Freundschaft stärkt zudem das Vertrauen ineinander, es

muss weniger Anstrengung für die Kontrolle von Arbeitsergebnissen aufgewendet werden (Burris et al. 2009), es gibt ein stabileres, psychologisch sicheres Umfeld (Schulte et al. 2012) und es gibt einen gemeinsamen Wissenspool (Parise & Rollag 2010). Diese Punkte sind essenziell für die gemeinsame Arbeit.

Ein negativer Einfluss auf Performanz kann dadurch zustande kommen, dass die Pflege der Freundschaft Ressourcen wie Zeit, Aufmerksamkeit und Energie bindet, die nicht zur Arbeitserledigung genutzt werden kann (Oh et al. 2004). Durch Freundschaften kann es auch zu einer Subgruppenbildung innerhalb des Teams kommen, was wiederum zu einer Herausbildung des Ingroup-Outgroup Phänomens innerhalb eines Teams und insbesondere zu Einschränkungen der Kommunikation zur Outgroup führen kann (Wilkin et al. 2018). Darüber hinaus kann sich die Gruppe aufgrund des starken Zusammenhaltes auch gegenüber anderen Teams in der Organisation abschotten, was die Kommunikation auch nach außen behindert (Oh et al. 2004).

Diese aufgezeigten positiven und negativen Effekte können kurvilinear wirken, zum Beispiel stellen Balkundi et al. (2007) und Oh et al. (2004) fest, dass für den besten Effekt auf Performanz die Freundschaften im Team weder zu eng noch zu oberflächlich sein sollten, also moderat.

Eine Erkenntnis aus diesem Literaturüberblick ist die Fragmentierung der Literatur. Nicht nur bezüglich der gefundenen Effektrichtungen und Signifikanz der Ergebnisse, sondern auch bezüglich der Operationalisierung von Freundschaft und Performanz sowie der untersuchten Einflussvariablen gibt es Unterschiede in den untersuchten Beiträgen. Dies erschwert den Vergleich und die Analyse der Ergebnisse sowie die Herausarbeitung eines Gesamtbildes und Überblicks über das Forschungsfeld (vgl. die Meta-Analyse von Brennecke & Stoemmer (2018) über teaminterne und teamexterne Netzwerke). Wenig überraschen hat sich die Literatur ab 2020 auf Freundschaft und Performanz in Online-Arbeitskontexten konzentriert.

Festzuhalten ist, dass Freundschaft zwischen Teammitgliedern einen Effekt auf Teamperformanz hat. Es zeigt sich, dass bei drei Viertel aller empirischen Artikel diese Auswirkungen positiv (signifikant oder nicht signifikant) zu bewerten sind. Zudem sind die negativen Effekte von Freundschaft oftmals nicht signifikant. Lediglich ein Artikel stellt einen signifikant negativen Effekt fest. Daraus kann geschlossen werden, dass es einen positiven Effekt von Freundschaft in Teams auf Teamperformanz geben könnte – dieser jedoch niedrig und teilweise nicht signifikant ist.

Gestärkt wird dieses Ergebnis durch die Meta-Analyse von Chung et al. (2018), die einen signifikanten small effect size von $d=0.31$ (95 % Konfidenzintervall $CI=0.15, 0.48$) von Freundschaft auf Performanz feststellten. Diese Meta-Analyse hat jedoch eine geringe Auswahl an wissenschaftlichen Artikeln, weswegen eine Meta-Analyse mit einer größeren Anzahl an Artikeln erforderlich ist. Die Meta-Analyse von Brennecke & Stoemmer (2018) verzeichnete ebenfalls einen signifikant positiven Effekt. Jedoch waren hier die Operationalisierung und Codierung von Freundschaft eine Herausforderung, weswegen Freundschaft nach der oben genannten Definition ebenfalls nur in wenigen Artikeln zu finden war.

Dieser Beitrag bildet eine Grundlage für eine Formulierung von Hypothesen und Integration in ein theoretisch-konzeptionelles Gesamtmodell über Freundschaft und Performanz am Arbeitsplatz, welche anschließend in einer weiteren Meta-Analyse getestet werden kann. Der Beitrag trägt darüber hinaus bei, auf die Funktionsweise von sozialen Beziehungen in Organisationen aufmerksam zu machen, und diese bewusst für Performanzsteigerung oder Anwesenheitsmanagement im Büro zu nutzen. Zukünftige Forschung kann Freundschaft und deren Einfluss auf Teamperformanz im

Sport, Familienbeziehungen in Teams, oder der Einfluss auf Freundschaft auf die Weitergabe von Wissen im Team und damit auch auf Performanz in den Blick nehmen.

5. Literatur

- Balkundi P, Harrison DA (2006) Ties, leaders, and time in teams. Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal* 49(1): 49–68.
- Balkundi P, Kilduff M, Barsness ZI, Michael JH (2007) Demographic antecedents and performance consequences of structural holes in work teams. *Journal of Organizational Behavior* 28: 241–260.
- Brands RA, Kilduff M (2014) Just Like a Woman? Effects of Gender-Biased Perceptions of Friendship Network Brokerage on Attributions and Performance. *Organization Science* 25(5): 1526–1548.
- Brennecke J, Stoemmer N (2018) The Network-Performance Relationship in Knowledge-Intensive Contexts: A Meta-Analysis and Cross-Level Comparison. *Human Resource Management* 57(1): 11–36.
- Burris ER, Rodgers MS, Mannix EA, Hendron MG, Oldroyd JB (2009) Playing Favorites: The Influence of Leaders' Inner Circle on Group Processes and Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 35(9): 1244–1257.
- Chiu C-Y, Balkundi P, Owens BP, Tesluk PE (2022) Shaping positive and negative ties to improve team effectiveness: The roles of leader humility and team helping norms. *Human Relations* 75(3): 502–531.
- Chung M-H, Ko Y, Kim J-Y (2019) Group power structure, inter-subgroup cross-dependency, and work group performance. *Asia Pacific Journal of Management* 37: 297–323.
- Chung S, Lount RB, Park HM, Park ES (2018) Friends with Performance Benefits: A Meta-Analysis on the Relationship Between Friendship and Group Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 44(1): 63–79.
- Clarke R, Richter AW, Kilduff M (2022) One Tie to Capture Advice and Friendship: Leader Multiplex Centrality Effects on Team Performance Change. *Journal of Applied Psychology* 107(6): 968–986.
- De Paola M, Gioia F, Scoppa V (2019) Free-riding and knowledge spillovers in teams: The role of social ties. *European Economic Review* 112: 74–90.
- Festinger L, Schachter S, Back K (1950) Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing. Oxford, England: Harper.
- Hackman JR (1987) The design of work teams. In: Lorsch JW (Ed) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 315–342.
- Han J-Y, Hovav A (2013) To bridge or to bond? Diverse social connections in an IS project team. *International Journal of Project Management* 31(3): 378–390.
- Henttonen K, Janhonen M, Johanson JE (2013) Internal social networks in work teams: structure, knowledge and performance. *International Journal of Manpower* 34(6): 616–634.
- Herbst U, Dotan H, Stöhr S (2017) Negotiating with work friends: examining gender differences in team negotiations. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(4): 558–566.
- Hofmann J (2023) Performanz hybrider Arbeit. In: Bauer W, Riedel O, Hölzle, K, Rief S, Hofmann J (Hrsg.): *Connected Work Innovation Hub: Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 13–33.
- Hood AC, Cruz KS, Bachrach DG (2017) Conflict with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams. *Journal of Business Psychology* 32: 73–86.
- Jehn KA, Shah PP (1997) Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 72(4): 775–790.
- Kratzer J, Leenders R, Van Engelen J (2005) Informal Contacts and Performance in Innovation Teams. *International Journal of Manpower* 26(6): 513–528.
- Lee J-Y, Bachrach DG, Lewis K (2014) Social Network Ties, Transactive Memory, and Performance in Groups. *Organization Science* 25(3): 951–967.
- Luo J-D (2005) Social network structure and performance of improvement teams. *International Journal of Business Performance Management* 7(2): 208–222.
- Mehra A, Dixon AL, Brass DJ, Robertson B (2006) The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. *Organization Science* 17(1): 64–79.

- Nibler R, Harris KL (2003) The Effects of Culture and Cohesiveness on Intragroup Conflict and Effectiveness. *The Journal of Social Psychology* 143(5): 613-631.
- Oh H, Chung M-H, Labianca G (2004) Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties. *Academy of Management Journal* 47(6): 860-875.
- Parise S, Rollag K (2010) Emergent network structure and initial group performance: The moderating role of pre-existing relationships. *Journal of Organizational Behavior* 31(6): 877-897.
- Peterson E, Thompson L (1997) Negotiation Teamwork: The Impact of Information Distribution and Accountability on Performance Depends on the Relationship among Team Members. *Organization Behavior and Human Decision Process* 72(3): 364-383.
- Schnall S, Harber KD, Stefanucci JK, Proffitt DR (2008) Social Support and the Perception of Geographical Slant. *Journal of Experimental Social Psychology* 44(5): 1246-1255.
- Schulte M, Cohen NA, Klein KJ (2012) The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety. *Organization Science* 23(2): 564-581.
- Shah PP, Dirks KT, Chervany N (2006) The multiple pathways of high performing groups: The interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior* 27(3): 299-317.
- Shah PP, Jehn KA (1993) Do Friends Perform Better Than Acquaintances? The Interaction of Friendship, Conflict and Task. *Group Decision and Negotiation* 2(2): 149-165.
- Song Y, Fang Y, Wang M, Shi J (2020) A multiplex view of leadership structure in management teams. *Personnel Psychology* 73: 615-640.
- Thompson L, Peterson E, Brodt SE (1996) Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology* 70(1): 66-78.
- Wax A, DeChurch LA, Contractor NS (2017) Self-Organization Into Winning Teams: Understanding the Mechanisms That Drive Successful Collaborations. *Small Group Research* 48(6): 665-718.
- Wilkin CL, de Jong JP, Rubino C (2018) Teaming up with temps: the impact of temporary workers on team social networks and effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27(2): 204-2018.
- XING (2017) Tiefe Freundschaften und platonische Beziehungen fester Bestandteil des Arbeitslebens. Accessed Nov 30, 2023. <https://corporate.xing.com/de/newsroom/pressemitteilungen/meldung/xing-studie-tiefe-freundschaften-und-platonische-beziehungen-fester-bestandteil-des-arbeitslebens>.
- Zhang H-H, Ding C, Schutte NS, Li R (2020) How Team Emotional Intelligence Connects to Task Performance: A Network Approach. *Small Group Research* 51(4): 492-516.
- Zhong X, Huang Q, Davison RM, Yang X, Chen H (2012) Empowering teams through social network ties. *International Journal of Information Management* 32(3): 209-220.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de