



Gruppendynamik und Teamentwicklung

Alexandra Kaar

Alexandra.kaar@jku.at

Department of Human Resources and Change
Johannes Kepler University Linz

Ziele des Seminars

- Sensibilisieren für Gruppenprozesse und –phänomene
 - Erklärungsmodelle zum Verständnis von Gruppenprozessen und -dynamik
 - Erfahrungslernen
 - Eigenes Verhalten in Gruppen reflektieren
 - Verhaltensrepertoire erweitern

- Zielorientierte Teamarbeit und –entwicklung
 - Methoden für Analyse von Teams
 - Arbeitsmethoden für Steuerung von Gruppenprozessen
 - Coaching von Teams

Ablauf

- **Begriffsabgrenzung / -klärung**
 - Arten von Gruppen / -teams
- **Gruppendynamik**
 - Gruppendesign
 - Was versteht man unter Gruppendynamik?
 - Entwicklung von Gruppen
 - Diagnoseinstrumente
 - Gruppenphänomene (Soziales Faulenzen, Group Think, etc.)
- **Schwerpunkte**
 - Konflikte in Gruppen und Teams
 - Kommunikation und Interaktion in Teams
 - Entscheidungsfindung in Teams

Was ist eine Gruppe / ein Team? - Begriffsklärung

- Lewin (1963) – Die Gruppe ist eine dynamische Ganzheit, die durch wechselseitige Abhängigkeit ihrer Glieder oder Teilbereiche charakterisiert ist.
- Gruppe als soziales System (zB Lindner, 1990; Schattenhofer & Weigand, 1998)
 - Selbststeuerung basierend auf Selbstreflexion
- Merkmale - Formal
 - Mehr als 2 Personen
 - Gewisse zeitliche Dauer
 - Gemeinsame Aufgaben oder Ziele
 - Enge soziale Interaktion / Kommunikation
 - Wir-Gefühl – Zusammengehörigkeitsgefühl (Kohäsion)
 - System gemeinsamer Normen / Werte
 - Verhaltensintegrierendes Rollensystem

Was ist eine Gruppe / ein Team? - Begriffsklärung

➤ Beispiele für Unterscheidungsmerkmale

- Form der Gruppe
- Größe
- Dauer
- Stabilität
- Struktur
- Organisationsgrad
- Ziel und Zweck

➤ Arten von Teams

- Arbeitsteams
- Projektteams
- Führungsteams

Was ist eine Gruppe / ein Team? - Begriffsklärung

➤ Teamdesign vs. Teambuilding

- Teamdesign – Homogene vs. heterogene Gruppen?
 - Rollen - Belbin
 - Persönliche Stile – Myers Briggs Typenindikator
 - Kompetenzen - Kompetenzprofil
 - Know-How – Informeller Einfluss – Entscheidungsmacht – Betroffenheit
 - Rollenmuster

- Gruppenstruktur
 - Rollen – Verhaltenserwartungen
 - Status – Rangordnung und sanktionsfreie Abweichungen
 - Normen – Verhaltensvorschriften in Form von Regeln, Sanktionen
 - Kohäsion – innerer Zusammenhalt für Stabilität

- Teambuilding – Teamentwicklung
 - Team-Klima Inventar
 - Teamkulturrad
 - Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)

Teamdesign – Beispiel: Aufgabenbezogene Diversität

- Aufgabenbezogene Diversität
 - Wissensdiversität
 - Wahrnehmungsdiversität
 - Sprachdiversität
 - Denk- und Problemlösediversität

- Konsequenzen (auf allen Ebenen)
 - Kommunikationsprobleme
 - Soziale Konflikte
 - Niedrige Kohäsion
 - Verstärkte Beanspruchung der Teammitglieder

Teamdesign - Rollen in Gruppen

- Belbin's Teamrollen

Debriefing-Fragen:

- Was fällt mir zu den Rollen ein, wenn ich an meine bisherigen Gruppen denke?
- Welche Fragen ergeben sich?
- Was möchte ich weiter wissen?

Warum (keine) Teams?

- Vorteile von Teamarbeit
 - Informationsverarbeitung
 - Motivationsgewinne

- Mögliche Probleme der Teamarbeit
 - Groupthink – Effekte auf Informationsverarbeitung
 - Motivationsverluste im Team

Gruppendynamik (zB Lewin, 1963)

- Kräftespiel in und zwischen Gruppen

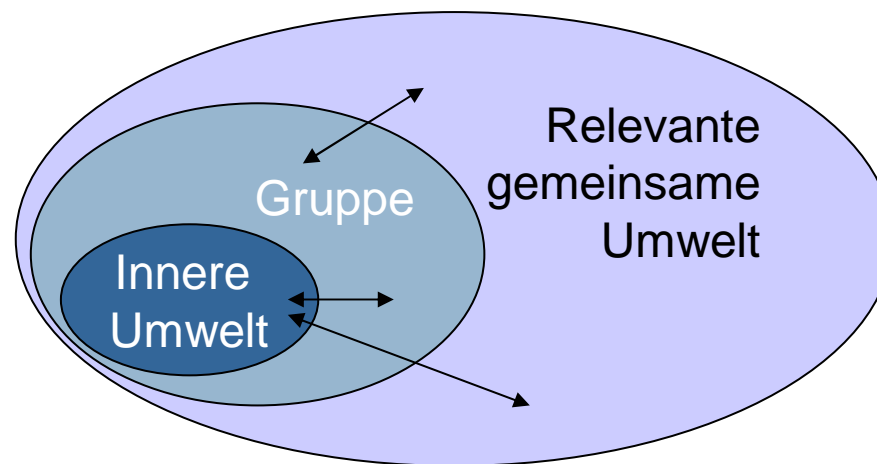
- Gruppenprozesse und -entwicklung
 - Geschehen in Gruppen
 - Wissenschaftliche gruppenpsychologische Erkenntnisse
 - Methoden und Techniken der Analyse
 - Verfahren des sozialen Lernens für Verhaltensänderung
 - Intervention

- Fallbeschreibungen zur Illustration

Gruppendynamik - Erklärungsansätze

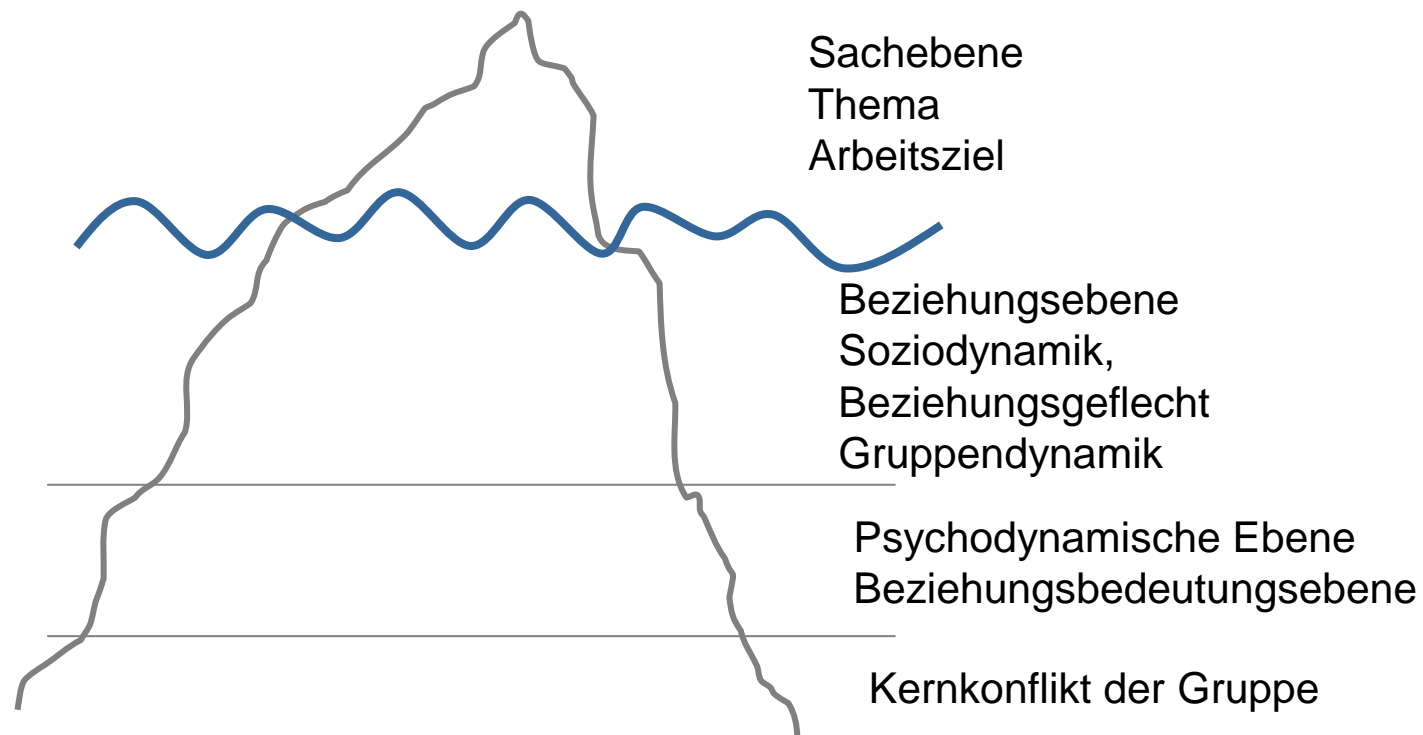
➤ Innere und äußere Umwelt

- Psychologie / Gruppentherapie – wie wird die Gruppe durch die Mitglieder beeinflusst, und umgekehrt
- Gruppendynamik – wie wirken sich äußere Bedingungen auf Innenleben der Gruppe aus?
 - Annahme: Eigenständigkeit von 2 Systemen (innere und äußere Umwelt) führt zu strukturellen Konflikten und Spannungen
 - Sozioschnittstelle



Gruppendynamik - Erklärungsansätze

➤ Das Sichtbare und das Verborgene



Der gruppendedynamische Raum (König & Schattenhofer, 2010)

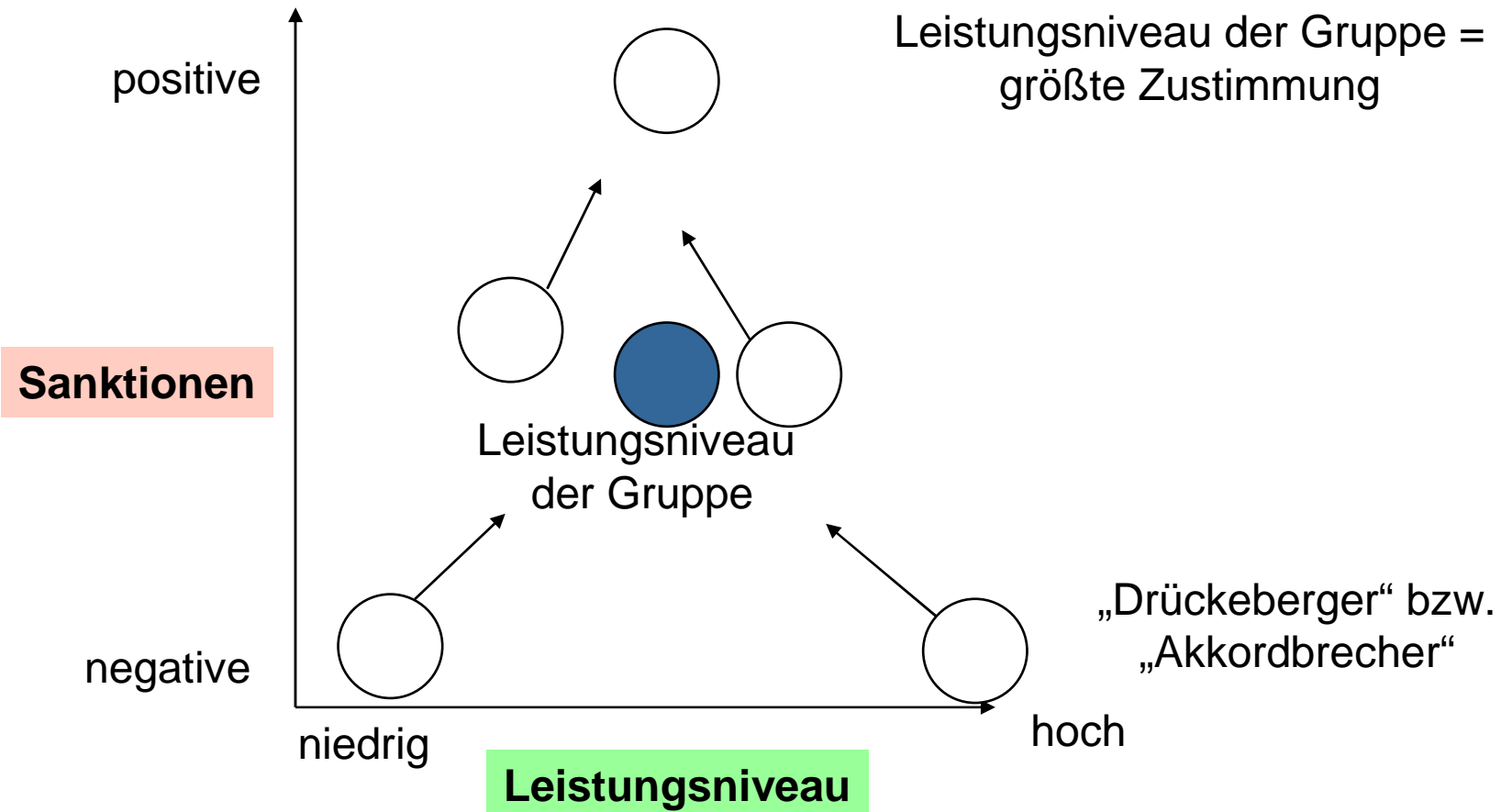


- Drinnen / draußen – Zugehörigkeit
 - Ein- und Ausschlussprozesse
 - Formale Aufnahme vs. Zugehörigkeit

- Oben / unten – Macht und Einfluss
 - Formelle – informelle Macht
 - Hierarchie
 - Normen und Regeln

- Nah / fern – Intimität
 - Sach- oder beziehungsbezogen

Entwicklung von Gruppen – Normen



Entwicklung von Gruppen – Effekte von Kohäsion

Positiv für Kohäsion

Häufigkeit der Interaktionen
Attraktivität und Homogenität
Intergruppen-Wettbewerb
Einigkeit über Gruppenziele
Erfolg und Anerkennung

Negativ für Kohäsion

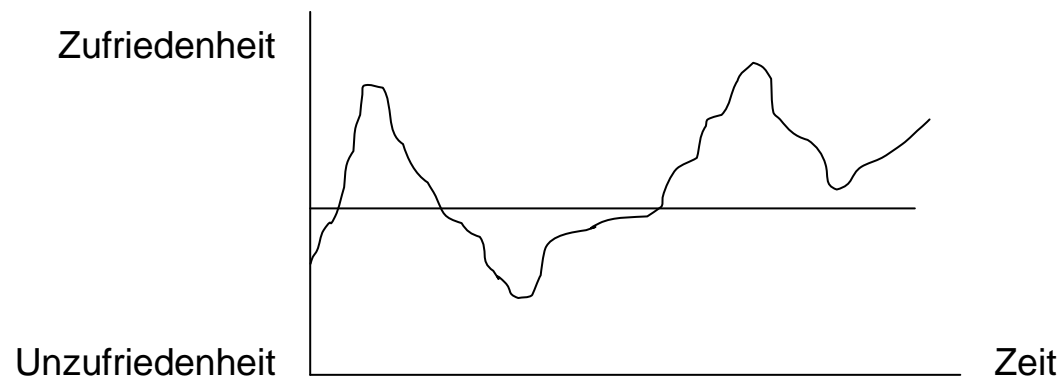
Gruppengröße
Einzelkämpfer
Individueller Leistungswettbewerb
Intragruppen-Wettbewerb
Zielkonflikte
Misserfolge

Entwicklung von Gruppen

➤ Dimensionen

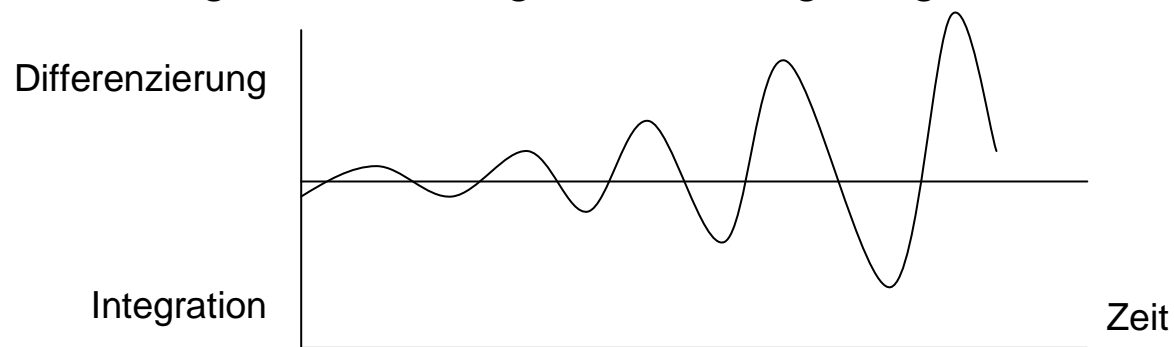
- Spannung – Entspannung
- Harmonie – Konflikte
- Arbeitsfähigkeit: hoch – niedrig
- Zufriedenheit – Unzufriedenheit
- Fremdsteuerung – Selbststeuerung

➤ Tool: Prozesskurve (gemeinsam im Team oder individuell erarbeitet)



Entwicklung von Gruppen: Integration - Differenzierung

- Integration
 - Kohäsion, Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten, gleiche Sichtweisen, etc.
 - Zu viel = „Wärmetod“ von Gruppen
- Differenzierung:
 - Unterschiede in Meinungen, Einstellungen, etc.
 - Zu viel = Gefährdung des Zusammenhalts
- **WICHTIG:** stärkere Differenzierung sowie Integration bedeutet besserer Umgang mit Spannungen, Aushalten gegensätzlicher Meinungen → vielfältigere Handlungsmöglichkeiten





Tuckman – Team Cycle

| | Gruppenstruktur | Aufgabenverhalten |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Forming | Unsicherheit, Abhängigkeit, Ausprobieren, welches Verhalten wann akzeptabel ist | Mitglieder definieren die Aufgabe, Regeln und Methoden |
| Storming Gefahr des Zerfalls | Konflikte, Aufstand, Polarisierung der Meinungen, Kontrolle wird abgelehnt | Emotionale Ablehnung der Aufgabenanforderungen |
| Norming | Entwicklung von Kohäsion, Normen, gegenseitige Unterstützung, Konflikte werden bereinigt | Offener Austausch von Meinungen und Gefühlen, Kooperation entsteht |
| Performing | Interpersonelle Probleme sind gelöst, funktionale Gruppenstruktur, flexibles Rollenverhalten | Problemlösungen möglich, Energie ist konstruktiv ganz auf die Aufgabe gerichtet |

Phasen der Gruppenentwicklung

➤ Handout

Diagnoseinstrumente: Teamdesign



Diagnoseinstrumente: Teamentwicklung





Teamdiagnoseinstrumente (Kauffeld, 2001)

| | Prozessanalytische Verfahren | Strukturanalytische Verfahren |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fokus | „Objektive“ Realität | Subjektive Wahrnehmung der Gruppenmitglieder |
| Methodischer Zugang | Verhaltensbeobachtung | Fragebogen |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none">➤ Hoher Informationswert➤ Detailgenauigkeit➤ Adäquate Abbildung komplexer Phänomene➤ Erfassung von Gruppenstrukturen | <ul style="list-style-type: none">➤ Hohe Standardisierung➤ Geringer Zeitaufwand➤ Geringer Bedarf an Ressourcen➤ Einfacher Einsatz bei Langzeituntersuchungen |
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none">➤ Geringe Standardisierung➤ Hoher Zeitaufwand➤ Hoher Bedarf an Ressourcen➤ Geschulte Auswerter notwendig | <ul style="list-style-type: none">➤ Grobes Bild➤ Hohe Reaktivität bei wiederholtem Einsetzen➤ Erinnerungseffekte➤ Keine Information über Mikro-Prozesse |

Diagnoseinstrumente - Struktur



| | Vorteile | Nachteile |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klassifikationsraster | <ul style="list-style-type: none"> ➤ geringer Zeitaufwand ➤ Nur ein Ansprechpartner nötig ➤ Gute Systematisierung ➤ Ausgangspunkt für OE ➤ Konkrete Ansatzpunkte | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einseitiger Fokus (Rahmenbedingungen) ➤ Kein Abbild der Zusammenarbeit im Team |
| Organisationsdiagnostische Verfahren (z.B. Arbeitsbeschreibungsbogen, AZE, JDS) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnose generellen Bedarfs ➤ Befriedigende Psychometrische Gütekriterien | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kein differenziertes Abbild ➤ Keine Ansatzpunkte für TE ➤ Nicht vom Team selbst einsetzbar |
| Soziometrie Verfahren (z.B. Soziogramme nach Moreno) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ geringer Zeitaufwand ➤ Guter Überblick über Sympathie- und Antipathie-Strukturen für Außenstehende | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Geringer Informationsgewinn ➤ Gefahr der Stigmatisierung der Positionen ➤ Nicht vom Team selbst einsetzbar |
| Adjektiv-Ratinglisten (z.B. SYMLOG) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Geringer Zeitaufwand | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Raum für Um-Interpretation ➤ Widerspricht Feedback-Regeln ➤ Gefahr der Typisierung ➤ Nicht vom Team selbst einsetzbar |

Diagnoseinstrumente - Struktur



| | Vorteile | Nachteile |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fragebogen zu Lern-, Denk-, Problemlöse- oder Verhaltensstilen (z.B. HDI, DISG, LSI, MBTI, ...) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ geringer Zeitaufwand ➤ Hohe Akzeptanz in der Praxis | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Losgelöst von Arbeitssituation ➤ Einseitige Fokussierung (Stile weitgehend unveränderlich) ➤ Gefahr der Stigmatisierung ➤ Z.T. mangelhafte psychometrische Fundierung ➤ Von Berater abhängig (Lizenzen) |
| Fragebogen zu Teamrollen (z.B. TMS, TRSPI, Belbin) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ geringer Zeitaufwand ➤ Hohe Akzeptanz in der Praxis | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einseitige Betrachtung der Person ➤ Gefahr der Stigmatisierung ➤ Z.T. mangelhafte psychometrische Fundierung ➤ Von Berater abhängig (Lizenzen) |

Teamdiagnose - Instrumente

- Prozessanalytische Verfahren
 - Beobachtung
- Strukturanalytisch
 - Befragung
- Rollen in Teams (Belbin)
- Fragebogen zum Arbeiten in Teams (FAT)
- Fragebogen nach Francis and Young (Teamentwicklungsuhr)
- Master Personal Analysis (MPA)
- Egogramm / Tranaktionsanalyse

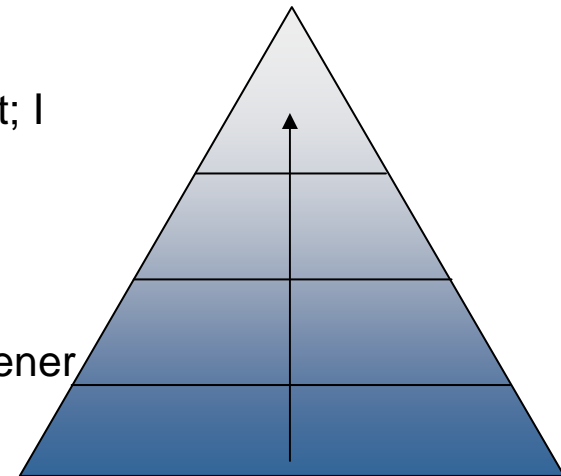
Fragebogen zur Arbeit im Team - F-A-T (Kauffeld, 2001)

➤ Grundlagen

- System-Goal-Role-Procedures-Interpersonal relations-Modell (Beckhard)
- Task-Reflexivity Modell (West)
 - Task reflexivity
 - Social reflexivity

➤ Dimensionen effektiver Arbeit in Teams

- Zielorientierung: Klarheit; Erreichbarkeit; Wichtigkeit; Identifikation
- Aufgabenbewältigung: Aufgaben; Rollen; Vorgehen im Team
- Zusammenhalt: Kohäsion; Vertrauensvoller und offener Umgang; soziale Unterstützung; Wir-Gefühl
- Verantwortungsübernahme (Verantwortungsgefühl; Einsatzbereitschaft)



Konzepte der Teamentwicklung

- Unterschiede in:
 - Zielsetzungen
 - Einzelverfahren
 - Theoretischen Hintergründen
- Beziehungsansatz
- Zielsetzungsansatz
- Rollenklärungsansatz
- Problemlösungsansatz
- Erlebnisorientierter Ansatz