



Gruppendynamik und Teamentwicklung

Alexandra Kaar

Alexandra.kaar@jku.at

Department of Human Resources and Change
Johannes Kepler University Linz

NASA – Übung - Lösung

15	Streichholzschachtel	Auf dem Mond wenig oder nicht zu gebrauchen
4	Lebensmittelkonzentrat	Notwendige Tagesration
6	Nylonseil	Nützlich beim Zusammenbinden von Verletzten und beim Klettern
8	Fallschirmseide	Schutz gegen Sonnenstrahlen
13	Kocher	Nützlich nur bei Landung auf der dunklen Seite des Mondes
11	Pistolen	Könnten zur Herstellung von Selbstantriebsaggregaten dienen
12	Trockenmilch	Nahrung, bei Mischung mit Wasser trinkbar
1	2 Sauerstofftanks	Füllt Atmungsbedarf
3	Sternkarte	Eines der wichtigsten Mittel zur Richtungsfindung
9	Schlauchboot	CO2-Flaschen zum Selbstantrieb über Klüfte usw.
14	Magnetkompass	Wahrscheinlich keine Magnetpole, deshalb unbrauchbar
2	20 Liter Wasser	Ergänzt Wasserverlust infolge Schwitzens usw.
10	Signalpatronen	Notruf, wenn in Sichtweite
7	Erste-Hilfe-Koffer	Orale Pillen und Injektionsmedizin sind wertvoll
5	FM Empfänger-Sender	Notrufsender, möglicherweise Verbindung zum Mutterschiff

Entscheidungsfindung – WIE?

- Angemaßtes Recht des Einzelnen
- Zweierzusammenschluss
- Cliquenbildung – Festlegung im Voraus
- Mehrheitsbeschluss
- Ausüben von Druck auf Widerstrebende
- Scheinbare Einstimmigkeit
- Übereinstimmung (Consensus)

Wann soll Entscheidung durch Gruppe fallen?

- Notwendigkeit, verschiedene Standpunkte und Meinungen zu berücksichtigen
- Gruppe als Ganzes direkt von Entscheidung betroffen
- Gruppe muss Beschluss ausführen
- Gruppe hat gelernt, wirksam zusammenzuarbeiten
- Verteilte Führungsfunktionen
- Dem Problem angemessenes Beschlussverfahren

Was erleichtert Beschlüsse durch die Gruppe?

- Genaue Definition des Problems
- Klare Verantwortlichkeit für Entscheidung (jeder Einzelne)
- Methoden der Ideenfindung und Ideenmitteilung
- Angemessene Gruppengröße
- Prüfung anderweitiger Lösungen (Methoden!)
- Ausführung des getroffenen Beschlusses – wie
- Übereinstimmung über das „wie“ der Entscheidungsfindung bevor Überlegungen zum Problem beginnen

Keine Entscheidung wenn ...

- Angst vor Folgen
- Zuwiderlaufende Verpflichtungen
- Zwischenmenschliche Konflikte
- Methodische Fehler
- Mangelhafte Führung

Entscheidungsfindung auf Basis von Übereinstimmung

- **Genauere Bestimmung des Problems**
 - Nicht annehmen, dass Problem bereits klar oder wichtig für Gruppe!
- **Vorschlägen verschiedener Lösungen**
 - Genügend Informationen, Erfahrung, Bemühen, Vielfalt
- **Prüfen der vorgeschlagenen Lösungen**
 - Keine voreilige Abstimmung, Verteidigen von Ideen
- **Auf Lösung festlegen**
 - Genügend Nachprüfung erlauben
- **Planung und Ausführung**
 - Wer führt aus?

Schritte zu Entscheidungen / Problemlösung (1)

- Beschreibung / Analyse des Problems und Definition des Ziels
 - Für wen ist was ein Problem?
 - Art des Problems?
 - Wie klar wird es verstanden?
 - Wie hoch ist das Problembewusstsein? Was steht auf dem Spiel?
 - Was verlangt das Problem von der Gruppe
- Motivierung der Beteiligten
 - Bereitschaft zur Auseinandersetzung
 - Bereitschaft, die Folgen zu tragen
 - Einzelprobleme, Meinungsverschiedenheiten
 - Wohin gehen Interessen der Einzelnen

Schritte zu Entscheidungen / Problemlösung (2)

- Aufstellen von Lösungsmöglichkeiten und Alternativen
 - Was wird von wem gewollt
 - Welche Vorschläge gibt es
 - Welche Maßnahmen zur Durchführung nötig – möglich?
 - Kreativität / Neuartigkeit der Vorschläge
 - Kriterien zur Entscheidungsfindung
 - Schließen sich Lösungsvorschläge aus?
- Entscheidung
 - Sind alle Informationen vorhanden
 - Eigenart des Problems – Einigkeit
 - Wurden Meinungen offen gesagt
 - Klarheit über Konsequenzen
 - Hilfsmittel (auch extern)

Schritte zu Entscheidungen / Problemlösung (3)

➤ Handeln

- Ist der Entschluss allen klar
- Sind alle bereit, bei Durchführung beizutragen
- Klarheit über Konsequenzen aus der Entscheidung
- Welche Reserven sind zu mobilisieren
- Plan für Aktion

➤ Bewertung

- Ist aus den Erfahrungen zu lernen
- Was ist verbessert worden
- Kontrolle des Erfolgs

➤ Wünsche und Interessen

- Was war nicht gut an der Entscheidung, neue Probleme?
- Wünsche artikulieren, anerkennen, berücksichtigen

Worauf also achten bei Gruppenbeschluss?

- Klare Problemdefinition
- Möglichst viele Bedürfnisse / Wünsche berücksichtigen
- Möglichst gute Problemanalyse / Zieldefinition
- Engagement der Beteiligten
- Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten – Maßnahmen
- Zustimmung bei möglichst vielen Mitgliedern
- Mitglieder zur Durchführung beitragen
- Kontrollmöglichkeiten des Erfolgs der Maßnahmen



Einweg-Zweiweg Kommunikation

Anzahl richtige Quadrate	1. Versuch			2. Versuch		
	Geschätzt	geprüft	Diff.	Geschätzt	geprüft	Diff
0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0
2	3	4	1	0	0	0
3	6	6	0	0	0	0
4	4	2	-2	2	2	0
5	0	1	1	11	11	0



Konflikte in Teams

- Wofür steht der Konflikt?
 - Symptom vs. Ursache
 - Art des Konflikts – Beziehung vs Inhalt

- Konfliktdiagnose

- Eskalationsstufen nach Glasl

- Verhalten in Konfliktsituationen
 - Reflexion eigener Verhaltensmuster
 - Konfliktverhalten

Konflikte

➤ Konfliktdimensionen

- Koordinationsprobleme – Organisationsebene
- Interne Regulationsprobleme – Gruppenebene
- Soziale Unverträglichkeit – Individualebene

➤ Ziel

- Umfassendes Bild über Konfliktstruktur innerhalb der Gruppe
- Erkennen von Problemschwerpunkten
- Immer zuerst äußere Rahmenbedingungen angehen!

Symptome für Konflikte

- Mitglieder sind ungeduldig miteinander
- Ideen werden angegriffen bevor ganz ausgesprochen
- Mitglieder nehmen Partei, weigern sich nachzugeben
- Mitglieder können sich nicht über Pläne, Vorschläge einigen
- Argumente werden mit großer Heftigkeit vorgetragen
- Mitglieder greifen sich gegenseitig persönlich an
- Mitglieder sprechen abfällig über die Gruppe, ihre Fähigkeiten
- Mitglieder widersprechen Vorschlägen des Leiters
- Mitglieder klagen, dass andere ihre Probleme nicht verstehen
- Mitglieder verdrehen Beiträge von anderen
- ...

Beispielsituationen

- Gruppe wird Aufgabe übertragen, der sie nicht gewachsen ist
- Profilierung in der Gruppe
- Konfliktäre Interessen der Gruppenmitglieder
- Mitglieder arbeiten an Problem – konstruktiver Konflikt, der Interesse an der Sache zeigt

Interesselosigkeit

- Problem scheint für Mitglieder nicht wichtig zu sein
- Mitglieder wollen Lösung eines Problems ausweichen (da Interessenskonflikt, Angst vor Folgen)
- Gruppe weiß nicht, wie man zu Lösung des Problems kommt
- Mitglieder haben das Gefühl, endgültige Entscheidung nicht mitbestimmen zu können
- Konflikt zwischen wenigen Mitgliedern erzeugt Intresselosigkeit bei anderen

Unentschlossenheit

➤ Symptome:

- Furcht vor Folgen der Entscheidung
- Interessenskonflikte zwischen Gruppenmitgliedern
- Persönliche Konflikte zwischen Gruppenmitgliedern
- Mangelhafte Führung

➤ Ursachen:

- Entscheidung zu früh notwendig
- Entscheidung zu schwierig (da geringe Kohäsion, wenig Zutrauen in Gruppe)
- Furcht vor Konsequenzen: Reaktionen anderer Gruppen; Misserfolg;

Umgang mit Konflikten in der Gruppe

- (1) Vermeidung – keine ernsthaften Konflikte da an der Oberfläche
- (2) Eliminierung – Mitglieder verlassen Gruppe
- (3) Unterdrückung – Zwang zum Gehorsam
- (4) Zustimmung – Mehrheit bestimmt
- (5) Allianz – Konflikt auf Eis gelegt
- (6) Kompromiss – Frage der Zufriedenheit?
- (7) Integration – Neuformulierung der Meinungen, gemeinsam an Lösung arbeiten

Stufen der Konflikteskalation (Glasl, 2002)

- (1) Verhärtung
- (2) Debatte, Polemik
- (3) Tatsachen schaffen – „Reden hilft nichts mehr“
- (4) Fremdbilder / Images – Vorurteile, stereotypes Denken, Self-fulfilling Prophecy
- (5) Gesichtsverlust
- (6) Drohstrategien: Ultimatum
- (7) Begrenzte Schläge: eigene Verluste werden hingenommen
- (8) Gemeinsam in den Abgrund

Konfliktdiagnose

- Was sind die konkreten Streitpunkte?
 - Interessenskonflikt? Wertekonflikt? Zielkonflikt? Mittelkonflikt?
- Wie ist der Konflikt bisher verlaufen?
- Was wurde zur Konfliktsteuerung gemacht?
- Auf welcher Eskalationsstufe befinden sich die Betroffenen?
- Wie sind die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien?
- Wie sind ihre Grundeinstellungen / Ziele?

Konfliktsteuerung – DALLAS Methode (Böning, 1991)

- Definieren – Abweichung: Soll-Ist Situation abgleichen
- Aktivieren / motivieren:
 - Wie wird Unterschied bewertet?
 - Wie stark ist die Bereitschaft, sich mit dem Problem (sachlich / emotional) auseinanderzusetzen?
 - Welche Wünsche stecken hinter Argumenten / Vorwürfen?
 - Welche Vorteile / Nachteile ergeben sich für die Beteiligten bei Lösung?
 - Welche gemeinsamen Ziele existieren`?
- Lösungsmöglichkeiten erarbeiten
 - Reflexion bisheriger Lösungsversuche / Ursachen von Scheitern
 - Neue Lösungswege – schließen sie sich aus?
- Lösungsmöglichkeiten bewerten
 - Umsetzbarkeit – Konsequenzen und notwendige Kompromisse
- Ausführen der Entscheidung
 - Erarbeitung eines Aktionsplans
- Situation neu bewerten
 - Verhaltensänderungen neu bewerten

12 Angry Men

- Während des Films, achten Sie bitte auf folgende Aspekte:
 - Allgemein: Kommunikation und Interaktion in der Gruppe
 - Wann kommt es zur Formierung der Gruppe als solche
 - Charakteristika der einzelnen Geschworenen
 - Charakteristika der Gruppe und der Entscheidungssituation / -prozess
 - Wie sieht der Meinungs Austausch in der Gruppe aus?
 - Wer nimmt an der Diskussion wann teil?
 - Ausübung von Druck auf Mitglieder – Reaktionen?
 - Wie wird argumentiert?
 - Welche Konflikte gibt es in der Gruppe?