



Seminar 12591 – SoSe 2006 - Ulrike Schraps

Gruppenarbeit aus Sicht der Psychologie

Referat am 15.06.2006

Vorbemerkungen

Literatur für den 20.07.2006

Thema: Managing Diversity und Rollenkonzepte im Rahmen von Teamentwicklung

Stumpf, S. & Thomas, A. (2003): *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.

- Beck, D. & Fisch, R.: Teamrollenansatz von Belbin
- Fisch, R. & Beck, D.: SYMLOG-Ansatz
- Blank, R.: Jung'sche Typologie (Myer-Briggs-Typenindikator)
- Zeuschel; U.: Multikulturelle Arbeitsgruppen

Krell, G., 2004: Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. 41-56. In: Krell, G. (Hrsg.), 2003: *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler

Gebert, D. (2004): *Innovation durch Teamarbeit*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 38-52; 176-206

Seminar-Ablauf am 15.06.2006

- **Einführung** ins Thema (Ulrike)
- **Gruppenarbeit:** Welche Faktoren fördern die Leistungsfähigkeit in Gruppen, welche hemmen sie?
- Präsentation der Ergebnisse (alle)
- ***Pause (9:45 bis 10:05 Uhr)***
- **Referat:** Modellvorstellungen zur Gruppenentwicklung (Tatjana)
- **Kurz-Input:** Transaktive Wissenssysteme – Informationsverarbeitung in Gruppen (Ulrike)
- **Partner-Übung:** „Cross-Training“ – Setcards zu Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Orientierungen erstellen (alle)

Scholl (2003): Modelle effektiver Teamarbeit

Effektivität = hohes Ausmaß der Zielerreichung + günstige Input-Out-Relation + Bedürfnisbefriedigung = „overall effectiveness“

Hauptdeterminanten: Wissenszuwachs - Handlungsfähigkeit

Wissenszuwachs besteht aus der Summe individuellen Lernens sowie deren wechselseitige Ergänzung

- Effektivität von Teamarbeit hängt vom Zuwachs an relevantem Wissen ab

Handlungsfähigkeit besteht in der Fähigkeit, vollständige Entscheidungs- und Implementationszyklen durchzuführen

- Effektivität von Teamarbeit hängt vom Ausmaß der Handlungsfähigkeit ab

Einführung ins Thema

Zufriedenheit – bei größerer Effektivität werden die Bedürfnisse höher befriedigt

moderiert durch:

- Anspruchsniveau
- Verteilungsgerechtigkeit
- Individuelle Bedürfnisse der Bedürfnisbefriedigung
- vermutete Belohnungen bei anderen Tätigkeiten
- *wichtig:* kontinuierliche Klärung der Erwartungen der Beteiligten
- *wichtig:* Rückmeldung von Zwischenergebnissen

Zufriedenheit wirkt sich positiv auf den Zusammenhalt (Kohäsion) und die wechselseitige Sympathie und Kooperationsbereitschaft aus


Indirekte Determinanten der Effektivität

Konative Übereinstimmung: Motivation zur Kooperation (*via*: geteilte Ziele, gemeinsame Belohnung)

Affektive Übereinstimmung: Sympathie und Vertrauen (*via*: ungehinderter Meinungs Austausch, Beziehungspflege)

Kognitive Übereinstimmung: Fähigkeiten, Konsens (*via*: ausbalancierte Kontroversität, externe Kommunikation, advocatus diaboli, gleich hoch kompetente Teammitarbeiter/Köhler-Effekt)

Normative Übereinstimmung: kulturelle Unterschiede (*via*: mittlere Diversität, genügend Zeit zur Teamentwicklung)

 Je höher die Übereinstimmung, desto leichter die Synchronisation

Macht und Einfluss und Wissenszuwachs

Macht: ein Potenzial, das den Machthaber befähigt, das Verhalten und/oder Erleben einer Zielperson zu verändern

Einfluss: Einwirkung im Einklang mit den Interessen der Betroffenen

Machtausübung behindert den Wissenszuwachs - Einflussnahme fördert ihn => intensive Diskussionen, partizipative Führung, moderierender Führungsstil

Machtausübung führt zu negativen Gefühlen, zu Reaktanz und Ärger oder Unterordnung und falschem Konsens => Training in Perspektiven-Übernahme, Metakommunikation

Einführung ins Thema

Macht und Einfluss und Handlungsfähigkeit

These: Macht wirkt sich positiv auf die Handlungsfähigkeit aus

Empirie: Machtausübung korreliert nicht signifikant mit Handlungsfähigkeit und tendiert dazu die Handlungsfähigkeit auf ein mittleres Niveau zu bringen.

Ziel von Teamarbeit: Mitdenken und gemeinsames Wollen => Einfluss

Macht und Einfluss und Führung

Führung: Koordination arbeitsteiliger Tätigkeiten, die zur Bearbeitung eines gemeinsamen Problems dienen

Partizipative Führung = wechselseitige Einflussnahme

Verteilte Führung = Experte werden anlassbedingt zu informellen Führern

Ziel: Beteiligung der Beschäftigten am Führungsprozess

Transaktive Wissenssysteme

Transaktive Wissenssysteme

Jedes Gruppenmitglied weiß um das Wissen der anderen Gruppenmitglieder.

Individuelle und kollektive Informationsverarbeitungsprozesse beeinflussen sich gegenseitig.

Gruppen benötigen in grundlegenden Aspekten geteilte Repräsentationen.

Transaktive Wissenssysteme

- sind organisierte Wissensspeicher, die vollständig im individuellen Gedächtnis jeder beteiligten Person enthalten sind
- bestehen aus transaktiven, wissensbezogenen Prozessen zwischen Gruppenmitgliedern
- gründen auf individuellen Gedächtnissystemen, die über Interaktion und Kommunikation miteinander verbunden sind

Transaktive Wissenssysteme

Entwicklung transaktiver Wissenssysteme

Transaktive Wissenssysteme sind soziale Konstruktionen

Objektwissen – Spezifisches Fachwissen

Metawissen – Wissen über Wissen (= Inhaltsverzeichnis über das Gedächtnis der anderen Arbeitsgruppenmitglieder)

Zeit ist ein wesentlicher Faktor zur Entwicklung von transaktiven Wissenssystemen.

Sie wird zur Aktualisierung des Verzeichnisses benötigt (durch Kommunikation in Form von Selbstoffenbarungen, Verhandlungen)

Dabei muss Objektwissen individuellen Gedächtnissen zugewiesen werden = Allokation von Informationen

Je höher die progressive Differenzierung, desto größer der Handlungsspielraum

Grundlage dieser Differenzierung ist ein Mindestmaß an geteiltem Wissen (z.B. über Routinen, Normen, Termine)

Transaktive Wissenssysteme

Implikationen für die Praxis

- Gruppenzusammensetzung möglichst konstant halten – größere Fluktuation vermeiden
- Neueinsteigern Gruppensozialisationsprozesse ermöglichen
- Neueinsteiger nach passenden Persönlichkeitseigenschaften und passender Sozialisation auswählen
- Gemeinsames Aufgabentraining
- Diverse und temporäre Gruppen brauchen Zeit zur Teamentwicklung
- Aktive Herstellung von Metawissen über die Allokation von Objektwissen durch gezielte Information über Aufgabenverteilungen, neue Projekte, Verantwortlichkeiten etc.
- Spezielle Teamsitzungen zur wechselseitigen Erkundung vorhandener Expertise
- Gezielte Informations-Strategien zur Weitergabe von Information
- Unter Heterogenitätsbedingungen Trainings zur Perspektivenübernahme

Transaktive Wissenssysteme

Fallen und Gefahren

- Mangelnde Ressourcen (keine Zeit und kein Geld für Teamentwicklung)
- Hohe Fluktuation der Mitarbeiter
- Groupthink in eingespielten Teams
- Sozio-emotionale Vorbehalte in Beziehungen
- Macht und Mikropolitik (Herausgabe von Wissen = Schwächung der eigenen Machtposition)
- Fehlende Strukturen für ein effektives Wissensmanagement
- Darstellung des Wissens in Datenbanken scheitert an der Komplexität der Informationen

Transaktive Wissenssysteme

Setcards

Alter, Geschlecht, Familienstand

Kenntnisse

Erfahrungen

Persönlichkeitseigenschaften

Fachliche Fähigkeiten

Kompetenzen

Präferierte Rolle in Gruppen

Was sind meine Ziele?

Was will ich lernen?

Was kann ich nicht gut?

Was will ich nicht lernen?

Was sind meine Normen,

Werte, Überzeugungen?

Priorisieren für die Setcard – die wichtigsten 3 bis 5 Punkte