

Organisationspsychologie

# **GRUPPENARBEIT & TEAMENTWICKLUNG**

1. Wozu bildet man Teams ?
2. Was ist ein Team und was nicht ?
3. Woraus besteht Teamarbeit ?
  - Aufgabe
  - Führung
  - Kommunikation
  - Offenheit
  - Vertrauen
  - Teamgeist
4. Welche Rollen haben die Teammitglieder?
  - Leiter
  - Moderator
  - Führer
  - Analytiker
  - Verkäufer
  - Unterstützer
5. Was ist, wenn alles schief läuft? Grundsätze der Krisenintervention
6. Die Rolle der Psychologen

# Charakteristiken eines Teams



Team	kein Team (Besprechung, Beratung)
strukturierte Zusammenarbeit von Personen aus verschiedenen Unternehmens-, Funktions- und Fachbereichen, Standorten, Ländern,..	kollegialer Info-austausch
gemeinsame Zielsetzung, gemeinsames Arbeitsergebnis und gemeinsame Berichte	unklare Aufgabenstellung, getrennte Ergebnisse
festgesetzter Zeit- und Aufwandsrahmen	kein Budgetrahmen
regelmässige, häufige Zusammenarbeit	unregelmässige, sporadische Zusammenarbeit
räumliche Nähe der Beteiligten	getrennte, entfernte Arbeitsplätze
wechselseitige Unterstützung, Tendenz zur Aufgabenerweiterung	zurückhaltende Kommunikation, Tendenz zur Spezialisierung, Abschottung
offene Diskussion über die Inhalte von Arbeitspaketen und -ergebnissen	Abstimmung von Terminen und Verteilung von Aufgaben

- ▶ Sorgt für die notwendige Planung und Terminierung im Team
- ▶ Leitet das Team bei der Aufgabenerledigung
- ▶ Hört den Teammitgliedern zu und fördert aktive Zusammenarbeit im Team
- ▶ Schafft und erhält eine offene, konstruktive Atmosphäre innerhalb des Teams; ermutigt Teammitglieder auch auf den ersten Blick unkonventionelle Vorschläge und Ideen in die Arbeit des Teams einzubringen
- ▶ Gibt den Teammitgliedern regelmässig konstruktives Feedback über ihre Leistungen
- ▶ Erkennt Leistungsverbesserung und / oder Zielerreichung durch Teammitglieder an
- ▶ Lebt einen partizipativen Management-Stil vor
- ▶ Erledigt übernommene Einzelaufgaben

- ▶ Hilft Teams zu organisieren und Massnahmenumsetzung zu planen
- ▶ Bereitet Schulungen vor und führt sie durch
- ▶ Hilft Teamleiter Teamberatungen vorzubereiten
- ▶ Unterstützt Teamleiter bei der Leitung von Teams
- ▶ Trainiert Teamleiter soweit wie nötig
- ▶ Gibt Teamleiter konstruktives Feedback
- ▶ Stellt sicher, dass übergeordnete Aspekte der Teamarbeit berücksichtigt werden
- ▶ Drängt auf Ergebnisse der kontinuierlichen Verbesserung (KVP)

Wenigstens sechs Bestandteile sind für erfolgreiche Teamarbeit wichtig

- ▶ Aufgabe
- ▶ Kommunikation
- ▶ Führung
- ▶ Vertrauen
- ▶ Offenheit
- ▶ Teamgeist

## Jede Nachricht enthält vier Botschaften

**Sachinhalt**

So ist es!

**Selbstoffenbarung**

So bin ich!

**Beziehungsebene**

So stehen wir zueinander!

**Appell**

So sollst du sein!



SENDER

NACHRICHT

EMPFÄNGER

Bsp.: „Es muss doch möglich sein, die Zahlen rechtzeitig zu bekommen!“



Es muss doch  
möglich sein,...!

Die Zahlen sind  
mir wichtig!

Wenn es einer  
kann, dann du!

Besorge sie mir  
schnell!

SENDER

**Sachinhalt**

**Selbstoffenbarung**

**Beziehungsebene**

**Appell**

Es muss doch  
möglich sein,...!

Ich bin  
ungeduldig!

Ich traue dir  
effiziente  
Arbeit nicht  
zu!

Arbeite doch  
mal schneller!

EMPFÄNGER



Kern wirksamer Kommunikation ist das Zuhören und Sehen

Höre und sehe,  
was deine Teamkollegen sagen und tun

Wiederhole nicht deine  
eigene Rede im Kopf, wenn  
ein anderer spricht.

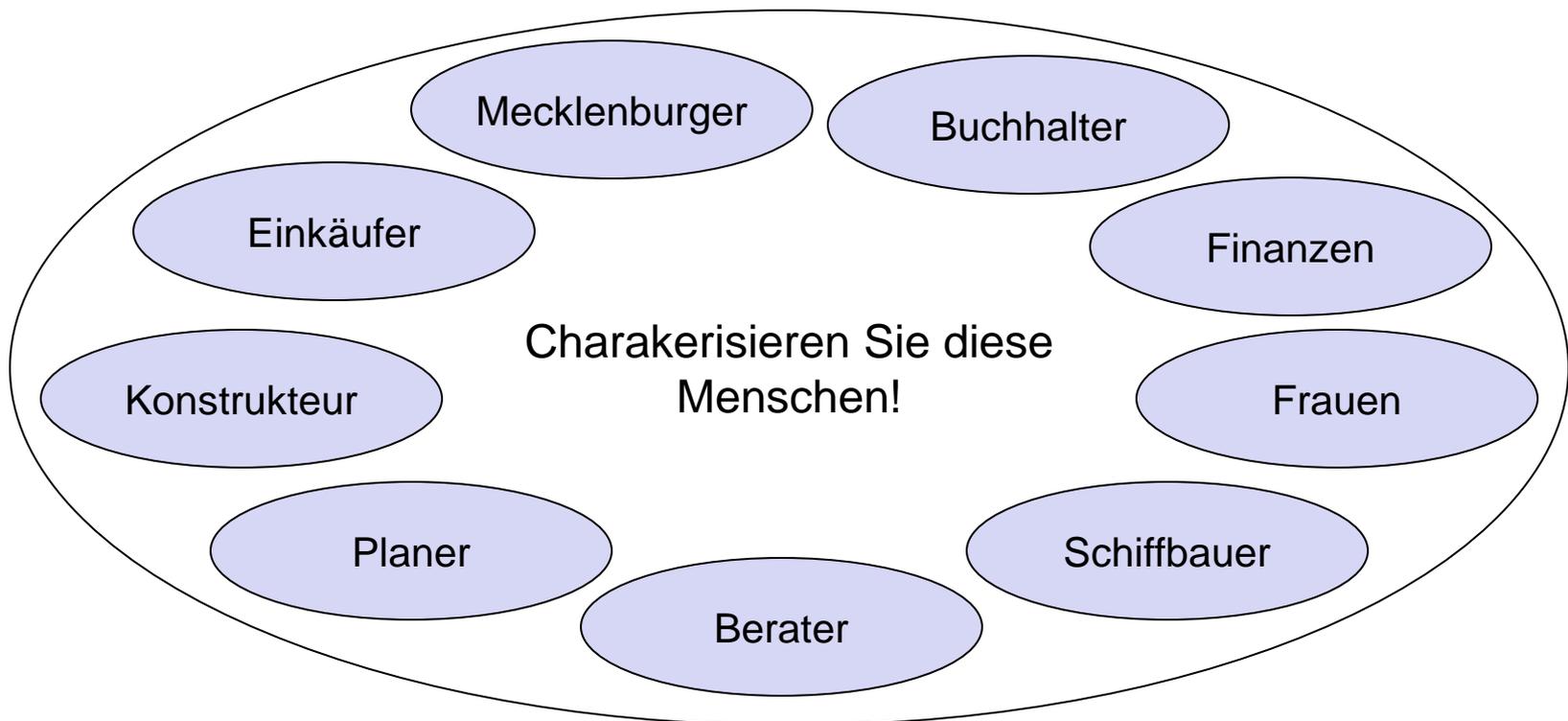
Denke nie, du kennst schon,  
was der andere sagt oder tut.

Lass dich nicht ablenken,  
wenn du zuschaust.

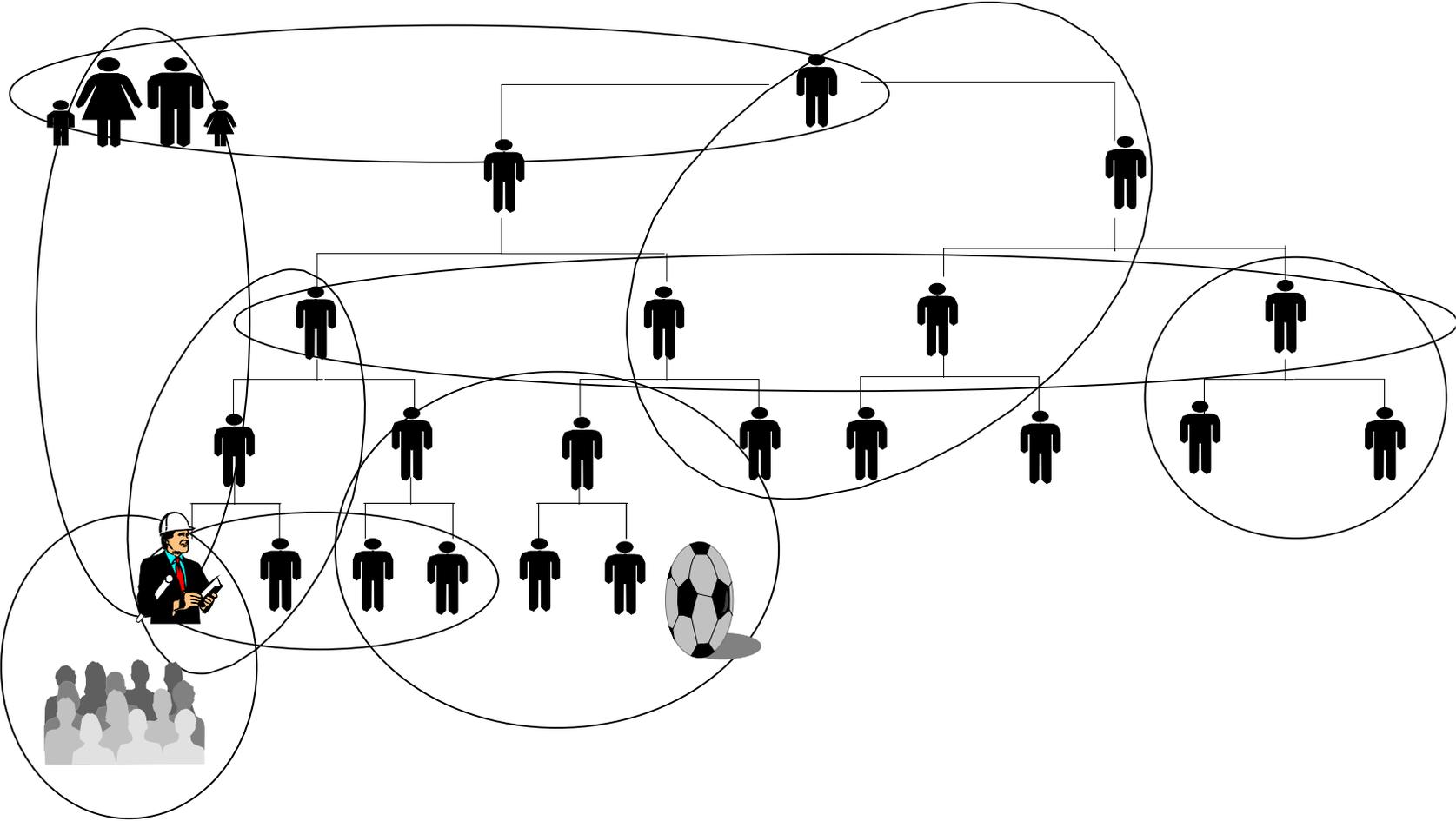
Unterbreche nicht.

Vorurteile über verschiedenen Leute können effektive Teamarbeit stören

- Wie behindern Vorurteile die Zusammenarbeit?
- Wie können unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Teamarbeit helfen?



# Modell der überlappenden Gruppen in Anlehnung an Likert



Die Auswahl des Teams ist erfolgsbestimmend

Aspekte für die Auswahl  
von Teammitgliedern

- ▶ Funktionales Fachwissen
- ▶ Eintreten für die Teamaufgabe
- ▶ Grosses Interesse an wesentlichen Verbesserungen
- ▶ Persönliches Engagement und Durchsetzungswille in der Linienorganisation

Um Teamarbeit zu verstehen muss man wissen,  
dass es vier Verhaltensmuster von Personen gibt

- ▶ Der Führer
- ▶ Der Verkäufer
- ▶ Der Unterstützer
- ▶ Der Analytiker

	<b>Industrie</b>	<b>Musik</b>
<b>Moderator</b>	Berater	Agent?
<b>Teamleiter</b>	gewählter Sprecher	Erste Geige?
<b>Vorgesetzter</b>	Meister	Orchesterleiter
<b>Informeller Führer</b>	Charisma oder Kompetenz?	

## Konflikte in der Gruppenarbeit

- ▶ Zielsetzung
- ▶ Macht
- ▶ Geld
- ▶ Anerkennung
- ▶ Arbeitsleistung
- ▶ Arbeitsmotivation
- ▶ Arbeitsstile
- ▶ Kommunikation
- ▶ Rahmenbedingungen
- ▶ Persönlichkeitsunterschiede

## Motivationstheorien

- ▶ Maslows Pyramide
  - Physiologische,
  - Sicherheits-,
  - Zugehörigkeits-,
  - Anerkennungs- und
  - Selbstverwirklichungsbedürfnisse
- ▶ Herzbergs Hygiene-Motivationsfaktoren
  - Geld ist Hygiene,
  - Verantwortung bedeutet Motivation
- ▶ Hackman & Oldhams Modell
  - intrinsische Motivation durch
  - Sinnhaftigkeit,
  - Ganzheitlichkeit,
  - Anforderungsvielfalt,
  - Autonomie (Verantwortung) und
  - Rückmeldung

Obwohl aus den gegebenen Unterschieden der Teammitglieder die Stärken des Teams entstehen, kann hier auch die Wurzel des Scheiterns liegen: Das Team muss die natürliche Spannung zwischen Einzel- und Teamziel meistern.

Verhalten kann Teamarbeit im Wege stehen

„Wenn ich im Team arbeite, genieße ich keine Anerkennung.“

„Wenn ich im Team arbeite, gebe ich meine Autorität auf und kann die Dinge nicht mehr auf meine Art tun.“

„Es ist unmöglich, mit meinen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten.“

„Niemand hört auf mich, dann höre ich doch auf zu reden.“

- Konflikte mit Betriebsräten
- Tarifkonflikte mit Gewerkschaften
- Konflikte zwischen Strukturen und Anforderungen (z.B. Matrix)
- Konflikte mit Vorgesetzten
- Konflikte mit Untergebenen
- Konflikte zwischen Kollegen
- Konflikte mit Arbeits- und Gesundheitsschutzregeln

Konflikte sind unvermeidlich

verschiedene Bedürfnisse

Veränderungen

Gruppendruck

unterschiedliche Ziele

Zeitdruck

begrenzte Ressourcen

Persönlichkeitsunterschiede

Arbeitsstile

**ABER: Die Anzahl der Konflikte sollte so gering wie möglich bleiben!**

**Die unvermeidlichen Konflikte sollten schnell gelöst werden!**

Konflikte müssen ausgetragen werden

ungelöste Konflikte

stören die effektive Zusammenarbeit

lassen Ressentiment entstehen

führen evl. Zu unkontrollierten Gefühlsausbrüchen

ziehen Unbeteiligte in Mitleidenschaft

schüren Meckern, Tratschen, Klatschen und allgemeine Unzufriedenheit

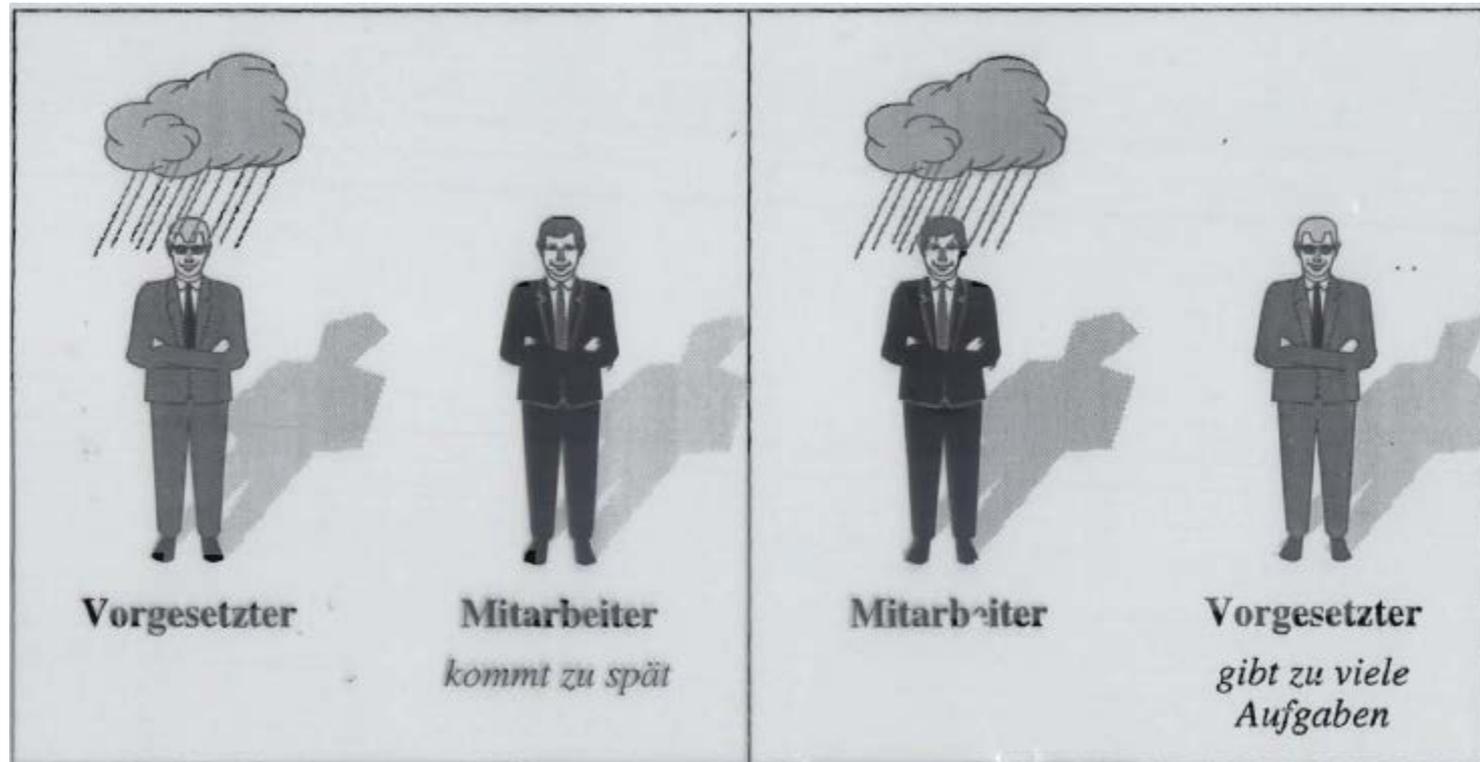
mindern Leistung und Produktivität

- Welche Konfliktsituationen erleben Sie besonders häufig?
- Was sind die Gründe für ihre persönlichen Konfliktsituationen?
- Wie reagieren sie in der Regel auf diese Situationen?
- Wie wollen sie zukünftig in solchen Konfliktsituationen reagieren?

# Psychische Barrieren und die gemeinsam gelebte Geschichte sind häufig Ursachen für Konflikte



Das Problem liegt bei der Person, die ein spezielles Verhalten der anderen Person nicht akzeptieren kann.



- ▶ Störungen haben Vorrang, auch nonverbale !
- ▶ Sprich Probleme an, vermeide sie nicht !
- ▶ Stelle offene Fragen oder äußere Vermutungen, keine Anklagen oder Unterstellungen!
- ▶ Verifiziere Deine Hypothesen, und sei bereit sie zu verwerfen !
- ▶ Sei authentisch in Deinen Gefühlen - Du bist kein Moderationsroboter !
- ▶ Es gibt keine „zu heißen Eisen“, nur die falschen Zugriffsweisen !
- ▶ Kläre die Probleme auf und suche dann nach Lösungen !
- ▶ Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Ziel !
- ▶ Vermittle gemeinsame Erfolgsmöglichkeiten, die Vertrauen schaffen !
- ▶ Wenn das Hauptproblem nicht sofort lösbar ist, löse zunächst andere !
- ▶ Vergiß nie die gemeinsame Aufgabe !

# Machtübung schadet der Effektivität von Unternehmen und behindert die Lösung von Konflikten

- ▶ Schaffung von Perspektiven, Organisationszielen  
(z.B. Sicherheit = Produktivität)
- ▶ Erfolgskontrolle der Massnahme einleiten  
(z.B. Evaluationsprojekt, Diplomarbeiten)
- ▶ Aufmerksamkeit erzielen  
(z.B. Incentivprogramm)
- ▶ Kommunikation fördern  
(z.B. Gesprächsgruppen, Filme, Betriebsversammlungen)
- ▶ Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen  
(z.B. Beurteilungssystem)
- ▶ gemeinschaftliche Planung, Umsetzung und Kontrolle der Handlungsziele  
(z.B. Sicherheitsgruppen)
- ▶ Rückmeldung der Erfolge und Misserfolge
- ▶ selbständige Weiterentwicklung

- ▶ Joining the Union
- ▶ Participation in Union Activities
- ▶ Langzeittests von Modellen der Partizipation
- ▶ Union Commitment
- ▶ Bedeutung für die Forschung
- ▶ Bedeutung für die Gewerkschaften
- ▶ Praktische Anwendungsmöglichkeiten

# Sechs Modelle zur Erklärung von Union Participation (Kryl, 1990)

Traditional Model

Cognitive Dissonance Model

Conflict Model

Conscientizing Model

Voice and Echo Model

Dissatisfaction Model

AGFI

1. Conflict Model

.94

2. Cognitive Dissonance Model

.89

3. Voice and Echo Model

.88

4. Traditional Model

.83

5. Conscientizing Model

.74

6. Dissatisfaction Model

--

