

Damaris Scholz / Britta Kimpel

Teammonitoring als Schlüsselvariable im Prozessmodell der selbstregulierten Teamarbeit

Konzeption, Durchführung und Evaluation eines
Kommunikations- und Teamtrainings

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2006 GRIN Verlag
ISBN: 9783640137183

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/113551>

Damaris Scholz, Britta Kimpel

Teammonitoring als Schlüsselvariable im Prozessmodell der selbstregulierten Teamarbeit

**Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Kommunikations- und
Teamtrainings**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

DIPLOMARBEIT

Team-Monitoring als Schlüsselvariable
im Prozessmodell der selbstregulierten Teamarbeit

Konzeption, Durchführung und Evaluation
eines Kommunikations- und Teamtrainings

vorgelegt von:
Britta Kimpel und Damaris Scholz

Mai 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	14
Tabellenverzeichnis	16
Zusammenfassung / Abstract	18
I Einleitung	22
II Theorie	24
1 Selbstregulation	24
1.1 Modelle der Selbstregulation	25
1.1.1 Das Selbstregulationsmodell nach Zimmerman (2000)	25
1.1.2 Das Handlungsphasenmodell von Heckhausen (1987)	26
1.1.2.1 Intentionsbildung in der prädeziionale Motivationsphase	26
1.1.2.2 Handlungsinitiierung in der präaktionalen Volitionsphase	27
1.1.2.3 Handlungsausführung in der aktionalen Volitionsphase	27
1.1.2.4 Bewertung in der postaktionalen Motivationsphase	28
1.1.3 Das Prozessmodell der Selbstregulation nach Schmitz (2001)	29
1.1.3.1 Präaktionale Phase	29
1.1.3.2 Aktionale Phase	30
1.1.3.3 Postaktionale Phase	31
1.2 Förderung von Selbstregulation	31
1.3 Die Bedeutung von Zielen für die Selbstregulation	34
1.4 Grenzen und Probleme der Selbstregulation	35
1.5 Kompetenzerwartung	35
1.5.1 Selbstwirksamkeit	36
1.5.1.1 Quellen für den Erwerb von Selbstwirksamkeit	36

1.5.1.2	Generalisierte Selbstwirksamkeit als stabile Persönlichkeitsdimension.....	38
1.5.2	Kontrollüberzeugung	38
1.5.2.1	Entwicklung der Kontrollüberzeugung	39
1.5.2.2	Intervention und Kontrollüberzeugung.....	40
2	Teams	42
2.1	Begriffsbestimmungen	42
2.1.1	Gruppe oder Team.....	42
2.1.2	Teamfähigkeit	43
2.1.3	Teamarbeit.....	43
2.1.4	Teamentwicklung	44
2.1.4.1	Team-Designing.....	45
2.1.4.2	Team-Building.....	45
2.2	Chancen und Probleme von Teams.....	45
2.2.1	Vorteile der Teamarbeit.....	45
2.2.1.1	Vorteile für das Individuum in Organisationen	46
2.2.1.2	Vorteile für die Organisation.....	47
2.2.2	Nachteile der Teamarbeit.....	49
2.2.2.1	Motivationsprobleme bei der Teamarbeit	49
2.2.2.2	Mangelnde Kommunikation und Probleme mit Entscheidungen.....	51
2.2.3	Effektivität von Teamarbeit.....	51
2.2.3.1	Team-Effektivitäts-Modell nach Tannenbaum et al. (1992).....	53
2.2.3.2	Input-Prozess-Output-Modell des Teamerfolgs nach West et al. (1998).....	54
2.3	Entwicklung von Teams	54
2.3.1	Teamphasenmodell nach Tuckman (1965)	55
2.3.1.1	Forming.....	57
2.3.1.2	Storming	58
2.3.1.3	Norming	59
2.3.1.4	Performing	60

2.3.2	Erweitertes Tuckman-Modell (Stahl, 2002).....	61
2.3.2.1	Abfolge der Entwicklungsphasen	61
2.3.2.2	Re-Forming	61
2.3.3	Teamentwicklungsuhr nach Francis & Young (1989)	61
2.4	Strukturen in Teams	62
2.4.1	Entwicklung der Gruppenstruktur	62
2.4.2	Kommunikationsstrukturen innerhalb von Gruppen	63
2.5	Rollen in Teams	64
2.5.1	Entwicklung des Teamrollenansatzes nach Belbin (1981; 2001)	64
2.5.2	Beschreibung der Teamrollen nach Belbin (1981; 1993; 2001)	66
2.5.2.1	Handlungsorientierte Teamrollen	66
2.5.2.2	Kommunikationsorientierte Teamrollen	67
2.5.2.3	Sachorientierte Teamrollen	68
2.5.3	Praktischer Nutzen und Grenzen des Teamrollenansatzes	69
2.6	Arbeitsmethoden in Teams	69
2.6.1	Techniken zur Strukturierung	69
2.6.1.1	Moderation	69
2.6.1.2	Brainstorming.....	70
2.6.1.3	Karten- oder Zurufabfragen.....	71
2.6.2	Techniken zur Visualisierung	71
2.6.2.1	Mindmap	72
2.6.2.2	Visualisierte Diskussion	73
2.6.3	Techniken zur Entscheidungsfindung.....	73
2.6.3.1	Einpunkt- und Mehrpunktabfragen	73
2.6.3.2	Entscheidungsmatrix.....	74
3	Kommunikation	75
3.1	Grundlagen der Kommunikation.....	75
3.1.1	Senden und Empfangen	75

3.1.2	Vier-Seiten-Modell der Kommunikation	76
3.1.2.1	Sachinhalt	77
3.1.2.2	Selbstoffenbarung	77
3.1.2.3	Beziehungsaspekt	78
3.1.2.4	Appellseite	79
3.1.3	Aktives Zuhören	80
3.1.4	Ich- und Du-Botschaften	82
3.1.4.1	Du-Botschaften	82
3.1.4.2	Ich-Botschaften	82
3.1.5	Feedback	83
3.1.5.1	Begriffsbestimmung und Funktion	83
3.1.5.2	Feedback als Kommunikation	83
3.1.5.3	Feedbackregeln	84
3.2	Grundlagen der Gesprächsführung	85
3.2.1	Funktion von Gesprächen	85
3.2.2	Gesprächsvorbereitung	86
3.2.2.1	Rahmenbedingungen	86
3.2.2.2	Ziele	87
3.2.2.3	Gesprächspartner	87
3.2.3	Gesprächsdurchführung	88
3.2.3.1	Gesprächseröffnungsphase	88
3.2.3.2	Kernphase	89
3.2.3.3	Abschlussphase	91
3.2.4	Gesprächsauswertung	91
3.2.5	Wirkfaktoren eines Gesprächs	92
3.3	Grundlagen der Argumentation	93
3.3.1	Definition eines Arguments	93
3.3.2	Klassifikation von Argumenten	93

3.3.3	Überzeugen	94
3.3.3.1	Logische Beweise	94
3.3.3.2	Erfahrungsargumente	95
3.3.3.3	Überzeugungskraft.....	98
3.3.3.4	Fünfsatz	99
3.3.4	Manipulieren	100
3.3.4.1	Taktiken der Manipulation	101
3.3.4.2	Reaktionen auf Manipulation.....	104
3.3.5	Argumentieren	105
3.4	Grundlagen der Verhandlung.....	106
3.4.1	Definition des Verhandlungsbegriffs.....	106
3.4.2	Distributives und Integratives Verhandeln	107
3.4.2.1	Distributive Verhandlungen	107
3.4.2.2	Integrative Verhandlungen	108
3.4.3	Verhandlungsstrategien	108
3.4.3.1	Vermeidungsstrategie	109
3.4.3.2	Anpassungsstrategie.....	110
3.4.3.3	Konkurrenzstrategie	110
3.4.3.4	Kooperationsstrategie	111
3.4.3.5	Kompromissstrategie	112
3.4.4	Verhandlungsprinzipien.....	112
3.4.4.1	Menschen und Probleme getrennt betrachten.....	113
3.4.4.2	Interessen statt Positionen in den Mittelpunkt stellen	114
3.4.4.3	Optionen entwickeln.....	115
3.4.4.4	Neutrale Beurteilungskriterien verwenden.....	116
4	Prozessmodell der selbstregulierten Teamentwicklung.....	118
4.1	Darstellung des Prozessmodells	118
4.1.1	Präaktionale Phase	119

4.1.2	Aktionale Phase	120
4.1.3	Postaktionale Phase	121
4.1.4	Prozessbegleitendes Team-Monitoring	122
4.1.4.1	Begriffsklärung	122
4.1.4.2	Team-Monitoring und Teamentwicklungsmaßnahmen	124
4.1.4.3	Team-Monitoring und Gruppenreflexivität	124
4.1.4.4	Team-Monitoring und Teamfähigkeit	125
4.2	Einordnung des Modells in Input-Prozess-Output-Modelle	126
4.2.1	Input-Variablen.....	127
4.2.2	Prozessvariablen	127
4.2.3	Output-Variablen.....	128
4.3	Relevanz des Modells für das Kommunikationstraining zur Förderung der Teamfähigkeit	128
5	Hypothesen	130
5.1	Unterschiedshypothesen	130
5.1.1	Hypothesen bezüglich des Verhandlungsstils	130
5.1.2	Hypothesen bezüglich der Team- und Kommunikationsfähigkeit	131
5.1.3	Hypothesen bezüglich des Wissenszuwachses	131
5.2	Zusammenhangshypothesen.....	132
5.2.1	Hypothesen bezüglich der TKI-Skalen	132
5.2.2	Hypothesen bezüglich der Skalen des TKI, Wissenstests und Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit.....	133
5.3	Hypothesen zu Moderatoreffekten.....	134
5.3.1.1	Hypothesen bezüglich Vorerfahrung in Kommunikationsprozessen	135
5.3.1.2	Hypothesen bezüglich Vorerfahrung in Teamprozessen	135
6	Theoretische Grundlagen der Trainingskonzeption, -durchführung und -evaluation	136
6.1	Bedarfsanalyse im Sinne der Personalentwicklung	136
6.2	Planungshierarchie nach Becker	137

6.2.1	Einschätzung der Vorkenntnisse der Teilnehmer	137
6.2.2	Auswahl und Strukturierung der Lerninhalte.....	137
6.2.3	Formulierung von Lernzielen.....	138
6.2.4	Berücksichtigung der Rahmenbedingungen.....	139
6.2.5	Auswahl der Lehr- und Lernmethoden	139
6.2.5.1	Individuelle Lehrmethoden	140
6.2.5.2	Gruppenmethoden	140
6.2.5.3	Alternative Lehrmethoden	141
6.2.5.4	Erfahrende Lehrmethoden	143
6.2.6	Trainingskonzeption	145
6.3	Transfer	145
6.3.1	Transferproblematik	145
6.3.2	Transfermaßnahmen.....	146
6.3.3	VIP-Modell des Transfers.....	147
6.4	Evaluation.....	148
6.4.1	Vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick	148
6.4.2	Rahmenmodell zur Trainingseffektivität nach Tannenbaum	149
III	Methode.....	150
7	Konzeption des Trainings.....	150
7.1	Allgemeine Angaben.....	150
7.1.1	Untersuchungsdesign	150
7.1.2	Akquisition der Trainingsteilnehmer	152
7.1.3	Beschreibung der Erhebungsinstrumente	152
7.1.3.1	Thomas Kilman Conflict Mode Inventory (TKI)	154
7.1.3.2	Inventar zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit	155
7.1.3.3	Fragebogen zur Erhebung der Team- und Kommunikationskenntnisse (Wissenstest)	156
7.1.3.4	Belbin's Team-Role Self-Perception Inventory (BTRSPI)	157

7.1.3.5	Fragebogen zur Kommunikation nach Schulz von Thun	157
7.1.3.6	Fragebogen zur Erfassung persönlicher Daten	158
7.1.3.7	Reflexionsfragebogen	158
7.1.4	Entwicklung des Erhebungsinstruments zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit	159
7.1.4.1	Fragestellung	159
7.1.4.2	Gütekriterien	161
7.1.4.3	Itemanalyse	162
7.2	Analytischer Teil	166
7.2.1	Analyse der Rahmenbedingungen	166
7.2.2	Sachanalyse	167
7.2.3	Didaktische Analyse	167
7.2.4	Analyse der Lernvoraussetzungen, Vorkenntnisse und Motivation	168
7.3	Entscheidungs teil	169
7.3.1	Lernziele	169
7.3.1.1	Lernziele bezüglich Teaminhalte	169
7.3.1.2	Lernziele bezüglich Kommunikation	170
7.3.1.3	Lernziele bezüglich Argumentation und Verhandlung	170
7.3.2	Methoden- und Medieneinsatz	171
7.3.2.1	Methoden	171
7.3.2.2	Medien	171
7.3.2.3	Materialien	172
8	Durchführung des Trainings	173
8.1	Beschreibung der Stichprobe	173
8.1.1	Demographische Daten	173
8.1.2	Beschreibung der Stichprobe hinsichtlich individueller Vorkenntnisse	174
8.2	Beschreibung des Trainings	175
8.2.1	Vorbesprechung	176

8.2.2	Beschreibung des ersten Trainingstags	176
8.2.2.1	Kennenlernen und Transferhilfen	176
8.2.2.2	Gruppenarbeit zu den ersten beiden Teamphasen	178
8.2.2.3	Theorie: Teamrollen nach Belbin (1981; 2001).....	178
8.2.2.4	Übung zu den Teamrollen: Rollenübertreibung	178
8.2.2.5	Einführung in das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation	179
8.2.2.6	Rollenübung zum Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun	180
8.2.2.7	Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun.....	180
8.2.2.8	Übung zum Verhandeln: Backen oder Testen	180
8.2.2.9	Übung zum Harvard-Konzept.....	181
8.2.2.10	Fallübung zum Harvard-Konzept.....	181
8.2.2.11	Theoretische Einführung ins Aktive Zuhören.....	182
8.2.2.12	Einwandbehandlung zum Üben des Aktiven Zuhörens	182
8.2.2.13	Experiment: Druck erzeugt Gegendruck.....	182
8.2.2.14	Ich- und Du-Botschaften	183
8.2.2.15	Verdeutlichung der ersten beiden Phasen mit Hilfe eines Filmausschnitts	183
8.2.2.16	Wortpuzzle zur Wiederholung des Lernstoffs	183
8.2.2.17	Tagesabschluss und Reflexion	184
8.2.3	Beschreibung der zweiten Trainingseinheit	184
8.2.3.1	Ankommen, Aktivieren und Wiederholen.....	184
8.2.3.2	Einführung in die Norming-Phase.....	184
8.2.3.3	Klassifikation von Argumenten	185
8.2.3.4	Gruppenarbeit zu fairen Argumenten	185
8.2.3.5	Argumentationsmuseum zu den unfairen Argumenten.....	185
8.2.3.6	Übung zum Erkennen unfairen und fairer Argumente	186
8.2.3.7	Strategiemarkt zum Erwerb von neuen Reaktionsweisen.....	187
8.2.3.8	Tagesabschluss und Reise durch das Seminar.....	187
8.2.4	Beschreibung der dritten Trainingseinheit	188

8.2.4.1	Wiederholung und Aktivierung	188
8.2.4.2	Gruppenarbeit zu den letzten beiden Teamphasen.....	189
8.2.4.3	Vorbereitung auf ein Gespräch und Gesprächsdurchführung.....	189
8.2.4.4	Expertengruppen: Kreativitätstechniken	189
8.2.4.5	Übung: Brainstorming und Moderation	190
8.2.4.6	Verdeutlichung der Performing-Phase mit Hilfe eines Filmausschnitts	190
8.2.4.7	Gesprächsauswertung	190
8.2.4.8	Theoretische Einführung in die Bedeutung von Feedback	191
8.2.4.9	Rollenspiel zum Üben von Feedback-Geben	191
8.2.4.10	Übung: Licht & Schatten	191
8.2.4.11	Übung: Mondspiel	191
8.2.4.12	Verhinderungsvertrag.....	192
8.2.4.13	Wer wird Millionär	192
8.2.4.14	Trainingsabschluss und Reflexion.....	193
9	Transferfördernde Maßnahmen.....	194
9.1	Vermittlung.....	194
9.1.1	Transferfördernde Maßnahmen vor dem Training	194
9.1.1.1	Wahl eines geeigneten Trainingszeitpunkts	194
9.1.1.2	Klärung von Erwartungen und Befürchtungen.....	195
9.1.1.3	Vereinbarung individueller Lernziele	195
9.1.2	Transferfördernde Maßnahmen während des Trainings.....	196
9.1.2.1	Verwendung aktivierender Lernformen	196
9.1.2.2	Strategieeinübung in alltagsnahen Situationen.....	197
9.1.2.3	Transferproblemantizipation.....	198
9.1.2.4	Verinnerlichung wesentlicher Erkenntnisse	198
9.1.3	Transferfördernde Maßnahmen nach dem Training	199
9.1.3.1	Aushandlung eines persönlichen Verhinderungsvertrages.....	199
9.1.3.2	Handbuch zum Training	199

9.1.3.3	Weiterführender Erfahrungsaustausch	200
9.2	Inhalt	200
9.3	Person.....	200
IV	Ergebnisse	202
10	Evaluation der Stichprobe	202
10.1	Vergleich von reiner Kontrollgruppe und Wartekontrollgruppe	202
10.1.1	Demographische Daten	203
10.1.2	Vorerfahrung	204
10.1.3	Vorwissen hinsichtlich der Team- und der Kommunikationsinhalte	204
10.1.4	Einsatz von Verhandlungs- und Konfliktstrategien	205
10.1.5	Berufliche und private Kommunikations- und Teamfähigkeit	206
10.2	Vergleich von Experimental- und Kontrollgruppe	207
10.2.1	Demographische Daten	207
10.2.2	Vorerfahrung	208
10.2.3	Vorwissen hinsichtlich der Team- und der Kommunikationsinhalte	209
10.2.4	Einsatz von Verhandlungs- und Konfliktstrategien	209
10.2.5	Berufliche und private Kommunikations- und Teamfähigkeit	210
11	Evaluation der Skalenzusammenhänge	212
11.1	Zusammenhänge zwischen einzelnen TKI-Skalen.....	212
11.2	Zusammenhänge mit den Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit.....	212
12	Evaluation des Trainings	215
12.1	Ergebnisse auf der Reaktionsebene.....	215
12.1.1	Teilnehmerreaktion bezüglich der Inhalte.....	215
12.1.2	Teilnehmerreaktion bezüglich der Art der Wissensvermittlung	216
12.1.3	Teilnehmerreaktion bezüglich der Kompetenz der Trainerinnen.....	216
12.1.4	Offene Fragen zur Trainingsbewertung	217
12.2	Ergebnisse auf der Wissensebene	218

12.2.1	Wissensunterschiede bezüglich der Teaminhalten.....	219
12.2.2	Wissensunterschiede bezüglich der Kommunikationsinhalte.....	220
12.3	Ergebnisse auf der Verhaltensebene.....	221
12.3.1	Verhandlungs- und Konfliktverhalten.....	221
12.3.2	Berufliche und private Kommunikations- und Teamfähigkeit	223
13	Evaluation möglicher Moderatoreffekte	225
14	Evaluation der Stabilitätsmessung	227
V	Diskussion	228
15	Diskussion des theoretischen Hintergrunds	228
15.1	Relevanz der Kommunikation in Teams.....	228
15.2	Relevanz der Selbstregulation in Teams.....	230
16	Diskussion der Trainingsmethode.....	232
16.1	Akquise.....	232
16.1.1	Positives Resümee	232
16.1.2	Optimierungsansätze	233
16.2	Stichprobe	233
16.2.1	Positives Resümee	233
16.2.2	Optimierungsansätze	234
16.3	Instrumente	235
16.3.1	TKI.....	235
16.3.2	Inventar zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit	236
16.3.3	Wissenstest	237
16.3.4	Belbin's Team-Role Self-Perception Inventory (BTRSPI)	238
16.3.5	Fragebogen zur Kommunikation nach Schulz von Thun	238
16.4	Trainingskonzeption und -durchführung	238
16.4.1	Positives Resümee	238
16.4.2	Optimierungsansätze	240

17	Diskussion der Trainingsevaluation	243
17.1	Diskussion der Skalenzusammenhänge	243
17.1.1	Zusammenhänge zwischen einzelnen TKI-Skalen	243
17.1.2	Zusammenhänge mit den Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit	243
17.2	Diskussion der Ergebnisse auf der Reaktionsebene	244
17.3	Diskussion der Ergebnisse auf der Wissensebene	244
17.3.1	Wissensunterschiede bzgl. der Teaminhalte	245
17.3.2	Wissensunterschiede bzgl. der Kommunikationsinhalte	245
17.4	Diskussion der Ergebnisse auf der Verhaltensebene	246
17.4.1	Verhandlungs- und Konfliktverhalten.....	246
17.4.2	Berufliche und private Kommunikations- und Teamfähigkeit	247
17.5	Diskussion möglicher Moderatoreffekte	248
VI	Ausblick	250
VII	Literatur.....	252

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1.	Selbstregulationsmodell nach Zimmerman (2000).....	25
Abbildung 1.2.	Rubikon-Modell von Heckhausen (1987).....	26
Abbildung 1.3.	Prozessmodell des selbstregulierten Lernens nach Schmitz (2001).	29
Abbildung 1.4.	Schematische Darstellung eines Kompetenzsystems.....	39
Abbildung 1.5.	Entwicklung der Kontrollüberzeugung.	40
Abbildung 2.1.	Team-Effektivitäts-Modell nach Tannenbaum et al. (1992).....	53
Abbildung 2.2.	Input-Prozess-Output-Modell des Teamerfolgs nach West et al. (1998).....	54
Abbildung 2.3.	Teamentwicklungsuhr nach Francis & Young (1989).....	62
Abbildung 2.4.	Kommunikationsstrukturen in Gruppen nach Leavitt (1951).....	63
Abbildung 3.1.	Schema des Kommunikationsprozesses (in Anlehnung an Neuburger, 2004).....	76
Abbildung 3.2.	Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun (2001).	79
Abbildung 3.3.	Erfordernisse des Aktiven Zuhörens (in Anlehnung an Crisand, 1990).	81
Abbildung 3.4.	Johari-Fenster.	84
Abbildung 3.5.	Die sieben Wirkfaktoren eines Gesprächs (in Anlehnung an Crisand, 1990).....	92
Abbildung 3.6.	Die Grundstruktur eines Arguments nach Edmüller & Wilhelm (2000).	93
Abbildung 3.7.	Ja-zur-Bedingung-Argument (in Anlehnung an Edmüller & Wilhelm, 2000).....	95
Abbildung 3.8.	Schlusskette (in Anlehnung an Edmüller & Wilhelm, 2000).....	95
Abbildung 3.9.	Statistische Verallgemeinerung (in Anlehnung an Edmüller & Wilhelm, 2000).....	96
Abbildung 3.10.	Lawinenargument (in Anlehnung an Edmüller & Wilhelm, 2000).	97
Abbildung 3.11.	Analogieargument (in Anlehnung an Edmüller & Wilhelm, 2000).....	97
Abbildung 3.12.	Standpunktformel.	99
Abbildung 3.13.	Dialektischer Fünfsatz.	100
Abbildung 3.14.	Verhandlungsstrategien (in Anlehnung an Lewicki et al., 1998).....	109
Abbildung 4.1.	Prozessmodell der selbstregulierten Teamarbeit.	118

Abbildung 6.1. VIP-Modell des Transfers nach Pickl (in Anlehnung an Rosenstiel et al., 2005).....	147
Abbildung 6.2. Das Tannenbaum-Rahmenmodell zur Trainingseffektivität.....	149
Abbildung 7.1. Untersuchungsdesign.....	150
Abbildung 12.1. Teilnehmerreaktion bezüglich der Inhalte des Trainings.....	216
Abbildung 12.2. Teilnehmerreaktion bezüglich der Art der Wissensvermittlung innerhalb des Trainings.	217
Abbildung 12.3. Teilnehmerreaktion bezüglich der Kompetenz der Trainerinnen.....	217
Abbildung 12.4. Mittelwerte der Experimental und Kontrollgruppe vor und nach dem Training in Bezug auf das Teamwissen.	219
Abbildung 12.5. Mittelwerte der Experimental und Kontrollgruppe vor und nach dem Training in Bezug auf das Kommunikationswissen.	220
Abbildung 12.6. Mittlere Prä-Post-Differenzen auf den TKI-Skalen.....	222
Abbildung 12.7. Mittlere Prä-Post-Differenzen auf den Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit.	224
Abbildung 13.1. Wissensunterschiede in Abhängigkeit von der Vorerfahrung mit Kommunikation.....	226

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1.	Inhalte der Teamphasen auf den verschiedenen Ebenen eines Teams.....	57
Tabelle 3.1.	Grundlagen der Gesprächsführung (in Anlehnung an Dahmer & Dahmer, 2003).	89
Tabelle 3.2.	Argumente.	106
Tabelle 4.1.	Aufgabenbezogenes und soziales Verhalten eines Team-Monitors in der Gruppe.....	126
Tabelle 5.1.	Hypothesen zu erwarteten signifikanten Veränderungsrichtungen.	132
Tabelle 5.2.	Zusammenhangshypothesen.	133
Tabelle 6.1.	Lehr- und Lernmethoden.	139
Tabelle 7.1.	Überblick über den Einsatz der Untersuchungsinstrumente.	153
Tabelle 7.2.	Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit.....	155
Tabelle 7.3.	Vorläufige Fassung der selbst konzipierten Skalen.	160
Tabelle 7.4.	Schwierigkeitsindizes der selbst konzipierten Skalen.	163
Tabelle 7.5.	Trennschärfe und korrigierte Trennschärfe der selbst konzipierten Skalen.	164
Tabelle 7.6.	Homogenitätsindizes der selbst konzipierten Skalen.	165
Tabelle 8.1.	Anzahl der Teilnehmer die angeben, über Erfahrungen und Vorkenntnisse zu verfügen (Prozentsatz in Klammern).	175
Tabelle 10.1.	Ergebnisse der χ^2 -Test zur Überprüfung der Homogenität der Vorerfahrung der reinen und der Wartekontrollgruppe.....	204
Tabelle 10.2.	Mittelwerte (mit Standardabweichungen in Klammern) der TKI-Skalen der reinen und der Wartekontrollgruppe.	205
Tabelle 10.3.	Ergebnisse der t-Tests für die TKI-Skalen der reinen und der Wartekontrollgruppe.	206
Tabelle 10.4.	Mittelwerte (mit Standardabweichungen in Klammer) der Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit der reinen und der Wartekontrollgruppe.	206
Tabelle 10.5.	Ergebnisse der t-Tests für die Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit der reinen und der Wartekontrollgruppe.	207

Tabelle 10.6.	Häufigkeiten, mit denen die Experimental- und die Kontrollgruppe angeben, bereits über Erfahrung mit Kommunikation bzw. Teams zu verfügen (prozentuale Anteile in Klammern).....	208
Tabelle 10.7.	Ergebnisse der χ^2 -Tests zur Überprüfung der Vorerfahrung hinsichtlich Kommunikation bzw. Teams zwischen Kontroll- und Experimentalgruppe.	209
Tabelle 10.8.	Mittelwerte der Experimental- und Kontrollgruppe (mit Standardabweichung in Klammer) auf den TKI-Skalen im Vortest.....	210
Tabelle 10.9.	Ergebnisse der t-Tests für die TKI-Skalen der Experimental- und Kontrollgruppe.....	210
Tabelle 10.10.	Mittelwerte (mit Standardabweichungen in Klammern) der Experimental- und der Kontrollgruppe auf den Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit.	211
Tabelle 10.11.	Ergebnisse der t-Tests für die Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit der Experimental- und Kontrollgruppe.....	211
Tabelle 11.1.	Erwartete Zusammenhänge der einzelnen Skalen (vgl. Tabelle 5.2).....	213
Tabelle 11.2.	Korrelationen der einzelnen Skalen verschiedener Inventare.	214
Tabelle 11.3.	Darstellung bestätigter Zusammenhangshypothesen im Überblick.....	214
Tabelle 12.1.	Mittlere Prä-Post-Differenzen auf den TKI-Skalen (Standardabweichungen in Klammern).....	222
Tabelle 12.2.	Ergebnisse der Überprüfung auf signifikante Unterschiede der mittleren Prä-Post-Differenzen auf den TKI-Skalen der Experimental- und Kontrollgruppe mit Hilfe von t-Tests.....	222
Tabelle 12.3.	Mittlere Prä-Post-Differenzen auf den Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit (Standardabweichungen in Klammern).....	223
Tabelle 12.4.	Ergebnisse der Überprüfung auf signifikante Unterschiede der mittleren Prä-Post-Differenzen der Skalen des Inventars zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit.	224
Tabelle 13.1.	Mittelwerte (mit Standardabweichungen in Klammern) im Wissenstest aufgeteilt nach Teilnehmern mit Erfahrung mit Kommunikation und Teilnehmern ohne Erfahrung mit Kommunikation.....	225
Tabelle 13.2.	Mittelwerte (mit Standardabweichungen in Klammern) im Wissenstest aufgeteilt nach Teilnehmern mit Erfahrung mit Teams und Teilnehmern ohne Erfahrung mit Teams.....	225

Zusammenfassung / Abstract

Zusammenfassung

Die vorliegende Diplomarbeit beschreibt die Entwicklung eines Prozessmodells der selbstregulierten Teamarbeit. Theoretischer Ausgangspunkt für den Entwurf dieses Modells ist die Integration des Prozessmodells des selbstregulierten Lernens von Schmitz (2001) und des Phasenmodells der Teamentwicklung nach Tuckman (1965). Das vorrangige Ziel der vorliegenden Arbeit besteht jedoch darin, – aufbauend auf dem Prozessmodell der selbstregulierten Teamarbeit – eine Trainingsintervention zur Förderung der Kommunikations- und Teamfähigkeit zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren.

Der Entwicklung der Trainingsstudie wurde dabei ein Kontrollgruppendesign mit Wartekontrollgruppe zu Grunde gelegt, wobei die Evaluation durch einen Vor- und einen Nachtest erfolgte und eine Stabilitätsmessung sechs Wochen nach Abschluss des Trainings durchgeführt werden sollte. An den Trainings nahmen 20 Personen teil, die sich freiwillig entweder für das Training der Experimental- oder der Wartekontrollgruppe anmelden konnten. Zusätzlich zur Wartekontrollgruppe wurde eine reine Kontrollgruppe ohne Trainingsintervention akquiriert, da andernfalls zu wenig Daten für die statistische Auswertung zur Verfügung gestanden hätten. Die Fragebögen von elf Probanden der Experimentalgruppe sowie Fragebögen von sechs Versuchspersonen der Wartekontrollgruppe konnten in die Auswertung eingehen. Für die Überprüfung der Trainingseffekte wurden dabei die Daten der Wartekontrollgruppe und der reinen Kontrollgruppe zu einer einheitlichen Kontrollgruppe zusammengefasst.

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe erhielten ein Training mit einem Umfang von zwei Trainingseinheiten à 8 Stunden und einer Einheit à 4 Stunden, während die Wartekontrollgruppe ein verkürztes Training von nur zwei Einheiten mit insgesamt 12 Stunden erhielt.

Mit dem Training sollte die Kommunikations- und Teamfähigkeit der Teilnehmer gefördert werden. Teamfähigkeit wird dabei als das von den Autorinnen entwickelte Team-Monitoring definiert. Das Team-Monitoring beinhaltet Wissen, Handlungen und Verhaltensweisen, die einem Team dazu verhelfen, sich selbst zu überwachen und effektiver zusammenzuarbeiten. Im Rahmen des Trainings wurden daher Kommunikationswerkzeuge und -modelle wie das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation nach Schulz von Thun (2001), Ich-Botschaften, Aktives Zuhören sowie das sachbezogene Verhandeln nach Fisher, Ury & Patton (2000) und verschiedene Argumentationstechniken nach Edmüller & Wilhelm (2000) vermittelt. Weiter-

hin wurde Verständnis für Teamprozesse durch Vermittlung des Teamphasenmodells von Tuckman (1965) und der Teamrollen nach Belbin (1981; 1993; 2001) gefördert. Des Weiteren wurden Arbeits- und Kreativitätstechniken vermittelt, um die Effektivität der Teamarbeit zu steigern. Zudem hatten die Trainingsteilnehmer während des Seminars mehrfach die Gelegenheit, ihre Selbstwahrnehmung zu schulen.

Die querschnittliche Evaluation der Trainingsintervention erfolgte mit Hilfe verschiedener Fragebögen und Inventare, wobei die Autorinnen selbst einen Fragebogen zur beruflichen und privaten Kommunikations- und Teamfähigkeit konzipierten und an einer Stichprobe von 204 Personen vorevaluierten.

Es ließ sich zeigen, dass die Teilnehmer der Experimentalgruppe bei der Postmessung über signifikant mehr Wissen hinsichtlich der Kommunikations- und der Teaminhalte verfügten. Jedoch ließen sich die vermuteten Verhaltensänderungen nicht bestätigen. Da die Stabilitätsmessung lediglich von einer Person durchgeführt wurde, kann über langfristige Effekte keine Aussage getroffen werden.

Schlüsselworte:

Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Team-Monitoring, selbstregulierte Teamarbeit

Abstract

This thesis describes the development of a process model of self-regulated teamwork. Theoretical starting point for the draft of this model is the integration of the process model of self-regulated learning according to Schmitz (2001) and the phase model of team development (Tuckman, 1965). The major goal of this thesis is to construct, accomplish and evaluate a training intervention based on the process model of self-regulated teamwork. The content of this training is the promotion of communication skills and of team ability.

The thesis is based on a control group design with a waiting control group. The evaluation was achieved by means of a pretest and a posttest. Additionally a stability measurement was planned to take place six weeks after the training. 20 persons participated in the trainings. These voluntary individuals had the choice to either attend the training of the experimental group or else this of the waiting control group. In order to avoid too little data for the statistical evaluation a pure control group without training intervention was additionally acquired.

The questionnaires of 11 participants of the experimental group and the questionnaires of 6 participants of the waiting control group were evaluated.

For the examination of the training effects the data of the waiting control group and the pure control group was combined into a uniform control group.

Altogether the participants of the experimental group received training with an extent of two training units consisting of 8 hours and one unit consisting of 4 hours, whereas the waiting control group received a shortened training consisting of only two units with altogether 12 hours. The team ability and communication skills of the participants were to be promoted by the trainings. Team ability is defined as the team monitoring developed by the authoresses. Team monitoring is understood to be the knowledge as well as actions and behaviours which help a team to supervise itself and to co-operate more effectively. Therefore, communication tools and models were trained, such as the four-aspects model of communication according to Schulz von Thun (2001), "self-messages", active listening, integrative negotiation according to Fisher, Ury & Patton (2000) and argumentative techniques (Edmüller & Wilhelm, 2000). Furthermore the understanding of team processes was trained: the phase model of team development (Tuckman, 1965) and team roles according to Belbin (1981; 1993; 2001). In addition, creativity techniques were trained in order to increase the effectiveness of team work. During the trainings the participants repeatedly had the chance to improve their self perception.

The training intervention was evaluated cross sectional by means of different questionnaires and inventories. The authoresses themselves constructed a questionnaire concerning

vocational and private team ability and communication. This questionnaire was pre-evaluated with a sample of 204 persons.

It could be demonstrated that the participants of the experimental group had significantly more knowledge regarding communication and team contents in the posttest. However, the assumed changes of behaviour could not be confirmed. A statement on long-term effects can not be made because the stability measurement was only accomplished by one person.

Key words:

communication skills, team ability, team monitoring, self-regulated teamwork

I Einleitung

Hintergrund dieser Arbeit

Von Unternehmen wird heute zunehmend nicht mehr nur fachlich fundiertes Wissen, sondern vor allem Qualifikationen, die über das eigentliche Fachgebiet hinausreichen, gefordert und auch gefördert. Eilles-Matthiessen, el Hage, Janssen & Osterholz (2002) nennen als Ursachen für diese Tendenz „die rasante Geschwindigkeit von Wissenszuwachs und technologischer Innovation, [...] wachsende Bedeutung von Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor [und den] Trend zu flacheren Hierarchien“ (Eilles-Matthiessen et al., 2002, S.13). Mit der fortwährenden Entwicklung von neuen Technologien und der Ausbildung neuen Wissens geht ein schnellerer Verfall der Aktualität von Fachkenntnissen einher, so dass ständig hinzugelernt werden muss. Gerade hierfür sind die überfachlichen Qualifikationen für die Unternehmen von großem Interesse. Begriffe wie Soft Skills, Schlüsselqualifikationen und Kernkompetenzen fassen diese überfachlichen Qualifikationen, die eine bessere Anpassung an den raschen Wandel erlauben sollen, zusammen. Teamfähigkeit, Teamplayer, Teamgeist, Teamorientierung, Spaß an der Teamarbeit – diese und ähnliche Schlagworte sind heutzutage kaum noch aus Stellenanzeigen wegzudenken, womit schnell klar wird, dass Teamfähigkeit – als eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen – inzwischen fast überall als Einstellungsvoraussetzung gilt. Stumpf & Thomas (2003) sehen in der Teamarbeit weiterhin ein Instrument, das durch die Koordination individueller Leistungen dazu verhilft, Organisationsziele zu erreichen.

Des Weiteren trägt die Globalisierung der Märkte zu einer „kommunikationstechnischen Revolution“ (Huck-Schade, 2003, S.9) bei, so dass auch die Kommunikationsfähigkeit als unverzichtbare soziale Kompetenz bezeichnet werden kann.

Trotz eines vielfältigen Trainingsangebotes zur Förderung der Team- und Kommunikationsfähigkeit lassen sich zwei Probleme beschreiben. Zunächst stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit dieser Maßnahmen und da kaum geeignete Instrumente zur Erhebung der Team- und Kommunikationsfähigkeit zur Verfügung stehen, ist der Erfolg einer Intervention nicht leicht nachvollziehbar. Weiterhin wäre es wünschenswert, wenn ein Training zur langfristigen Selbstregulation des Teams beitragen würde, so dass Gruppenprozesse selbständig und ohne externe Hilfe überwacht werden und die Effektivität der Teamarbeit gesteigert wird.