

Claudia Sack

Die Persönlichkeitsentwicklung als Voraussetzung für qualifizierte Teamarbeit in Organisationen

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 © 1999 GRIN Verlag
ISBN: 9783656596790

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/269078>

Claudia Sack

Die Persönlichkeitsentwicklung als Voraussetzung für qualifizierte Teamarbeit in Organisationen

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

**Evangelische Fachhochschule Nürnberg
Fachbereich Sozialwesen**

Diplomarbeit

**Die Persönlichkeitsentwicklung
als Voraussetzung für qualifizierte Teamarbeit
in Organisationen**

eingereicht von: Claudia Sack

Nürnberg, im Juli 1999

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1. Fachliche und persönliche Begründung des Themas	1
2. Teamarbeit und ihre Voraussetzungen	7
2.1. Begriffsklärung: Teamarbeit	7
2.1.1. Merkmale von Teamarbeit	7
2.1.2. Einordnung von Teamarbeit unter andere Gruppenmodelle	8
2.2. Strukturelle Voraussetzungen	10
2.2.1. Technische und organisatorische Voraussetzungen	10
2.2.2. Die Struktur von Teams	11
2.3. Persönliche Voraussetzungen und Fähigkeiten	14
2.3.1. Der Begriff der Teamfähigkeit und ihre Merkmale	14
2.3.2. Der Begriff der sozialen Kompetenz und sein zentraler Stellenwert	17
2.3.3. Einstellung zur Teamarbeit	19
2.4. Gruppendynamische Bedingungen	21
2.4.1. Phasen der Gruppen- bzw. Teamentwicklung	21
2.4.2. Der Umgang mit Konflikten	23
2.4.3. Der Umgang mit Entscheidungen	27
2.5. Zusammenfassende Überlegungen und weitere Vorgehensweise	29
3. Die Persönlichkeit als Grundlage für Teamarbeit	30
3.1. Begriffsklärung: Persönlichkeit	30
3.2. Warum ist Persönlichkeit so wichtig?	30
3.3. Wie läßt sich Persönlichkeit methodisch erfassen?	31
3.4. Das DISG-Persönlichkeits-Modell	32
3.4.1. Das Persönlichkeits-Modell (DISG) von W.M. Marston	34
3.4.2. Die vier DISG-Persönlichkeits-Typen	35
3.5. Persönlichkeit und Teamarbeit	38
3.5.1. Persönlichkeit und Teamrollen	39
3.5.2. Persönlichkeit und Teamzusammensetzung	42
3.5.3. Persönlichkeitstypische Umgangsformen bei Teamarbeit	43
3.6. Zusammenfassende Überlegungen und weitere Vorgehensweise	45

4. Entwicklungsmöglichkeiten der Persönlichkeit mit dem Ziel einer verbesserten Teamfähigkeit	46
4.1. Sich selbst und andere besser kennen- und verstehen lernen mit Hilfe des DISG-Persönlichkeits-Profils	47
4.1.1. Den eigenen Verhaltensstil definieren und verstehen	47
4.1.2. Unterschiedliche Verhaltensweisen erkennen und schätzen lernen	51
4.1.3. Exemplarische Darstellung an einem selbst durchgeführten Beispiel	53
4.2. Erwerb sozialer bzw. kommunikativer Kompetenzen	56
4.2.1. Entwicklung von Fähigkeiten für eine offene Kommunikation	57
4.2.2. Entwicklung von Fähigkeiten zum konstruktiven Umgang mit Konflikten	64
4.3. Zusammenfassende Überlegungen und weitere Vorgehensweise	67
5. Rahmenbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung mit dem Ziel qualifizierter Teamarbeit	68
5.1. Rahmenbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung in Unternehmen	68
5.2. Rahmenbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung in sozialen Einrichtungen	72
6. Zusammenfassende Überlegungen, kritische Betrachtung und Ausblick	74
Anhang	77
A. Ergänzende Darstellungen	78
A/1. Die vier Verhaltensstile	78
A/2. Die klassischen Verhaltensstile	82
A/3. Andere im Team verstehen - Zusammenfassung	84
A/4. Aspekte des Verhaltens, die bei anderen Teammitgliedern Spannungen erzeugen	85
B. Literaturverzeichnis	86

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Formen von Gruppen in Unternehmen	9
Abb. 2: Modelle gruppenorientierter Arbeitsgestaltung	9
Abb. 3: Konflikt-handhabungsstile nach Thomas	26
Abb. 4: Die vier DISG-Typen	36
Abb. 5: Beispiel einer Wortgruppe des DISG-Fragebogens	47
Abb. 6: Wonach beurteile ich andere Teammitglieder?	53

1. Fachliche und persönliche Begründung des Themas

Unsere Gesellschaft ist geprägt von sich immer schneller vollziehendem Wandel. Neue technologische Innovationen und Entwicklungen waren starke Triebkraft v. a. für die Wirtschaft und haben sie vorangetrieben. Das beständige und rasante Wachsen des sekundären Sektors (Industrie, Handwerk) hat die Ausdehnung des tertiären Sektors (Handel, Verkehr und Dienstleistungen) herbeigeführt und eine zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Märkte mit sich gebracht. Die einzelnen Betriebe stehen dadurch bedingt unter immer stärkerem Konkurrenz- und Preisdruck und müssen bei gleichzeitig verbesserter Wirtschaftlichkeit langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen sichern.

Mit diesen wirtschaftlichen Entwicklungen hat sich auch das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in den einzelnen Organisationen¹ stark verändert. Die schnelle Weiterentwicklung und Verbesserung von Produkten, Methoden und Abläufen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Kooperationsfähigkeit seitens der Mitarbeiter. Die neuen Anforderungen sind z.T. sehr spezifisch und komplex. So setzt die Bearbeitung von Aufgaben nicht nur eine hohe Qualifizierung der Mitarbeiter voraus, sondern verlangt von den einzelnen Personen auch die Fähigkeit der Zusammenarbeit und Vernetzung. Die Notwendigkeit für gemeinschaftliche Lösungen mit dem Ziel einer Produktivitäts- und Leistungssteigerung, wie sie Gruppen- und Teamarbeit² ermöglichen, werden damit immer unumgänglicher.

¹ Der Begriff „Organisation“ wird in der einschlägigen Fachliteratur als ein soziales Gebilde definiert, „das bestimmte Ziele verfolgt und formale Regelungen aufweist, mit deren Hilfe die unter die Mitgliedschaftsbedingungen fallenden Aktivitäten der Mitglieder auf diese Ziele ausgerichtet werden sollen“ (Kieser; Kubicek, 1992: S.1). Ich werde den Begriff also in der Bedeutung des „institutionellen Organisationsbegriffs“ (Schreyögg (1996: S.9ff.) verwenden, indem ich darunter „ganze Systeme“ mit folgenden Merkmalen verstehe (vgl. ebenda):

1. einer spezifischen Zweckorientierung
2. einer geregelten Arbeitsteilung und
3. beständigen Grenzen

Bei den institutionellen Organisationen lassen sich grundsätzlich zwei Formen entsprechend ihrer Ziele unterscheiden:

- a) wirtschaftliche Organisationen/Unternehmen, die oft auch als „Profit-Organisationen“ bezeichnet werden, da sie auf Gewinn ausgerichtet sind. Ihr Angebot richtet sich nach der Nachfrage des Marktes (=Marktsteuerung);
- b) soziale Organisationen, die oft als „Nonprofit-Organisationen“ bezeichnet werden, da sie ihre Angebote - im Gegensatz zu den wirtschaftlichen Organisationen - für gemeinnützige Zwecke nach dem sozialen Bedarf richten (=Bedarfssteuerung).

Obwohl wirtschaftliche Betriebe und soziale Organisationen nur teilweise und mit unterschiedlicher Wirkung denselben gesellschaftlichen Veränderungen ausgesetzt sind und teilweise durch unterschiedliche Prozesse beeinflusst werden (vgl. Engelhardt, 1995: S.45ff.), werde ich beide insoweit unter dem Begriff Organisationen zusammenfassen, als sie von denselben gesellschaftlichen Veränderungen betroffen sind. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt jedoch aus persönlichen Gründen (siehe S.4) auf den wirtschaftlichen Organisationen, so daß ich mich v.a. bei den Ausführungen zur Teamarbeit (Punkt 2.) nur auf Unternehmen beziehen werde. Bei den Rahmenbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung mit dem Ziel qualifizierter Teamarbeit (Punkt 5.) werde ich die beiden Bereiche trennen.

² Ich werde den Begriff „Gruppe“ und „Team“ in meiner Arbeit synonym verwenden; jedoch unter Punkt 2.1. kurz erläutern, wo Teamarbeit als eine Form von Gruppenarbeit einzuordnen ist.

Genauso wie die Organisationen und Unternehmen ständig steigende Ansprüche an ihre Mitarbeiter stellen, stellen auch die Mitarbeiter selbst neue Ansprüche an die jeweiligen Organisationen und Unternehmen, zu deren Erfolg sie beitragen. Der wachsende Wohlstand und der damit verbundene, gestiegene Lebensstandard, ein breiter Zuwachs an Bildung und den damit verbundenen Möglichkeiten, Einfluß zu nehmen, haben ein neues Arbeitsbewußtsein hervorgerufen. Statt eintöniger, mechanischer Pflichterfüllung möchte der Mitarbeiter heute besser informiert sein, durch mehr Partizipation und Autonomie am Arbeitsplatz aktiv am unternehmerischen Geschehen mitwirken können und sinnstiftende, verantwortungsvolle Arbeitsinhalte haben. So belegen zahlreiche Umfrageergebnisse von Rosenstiel (1992) und anderen, daß eine interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit und viel Kontakt zu anderen Menschen für immer mehr Arbeitnehmer von größerer Bedeutung ist als ein hohes Einkommen und gute Aufstiegsmöglichkeiten. 55 Prozent der Arbeitnehmer würden sogar lieber weniger verdienen, wenn sie dafür weniger arbeiten zu müssen (vgl. Faix; Laier 1991: S. 23).

Zahlreiche Unternehmen haben diesen Einstellungs- und Wertewandel erkannt und versuchen, geeignete Maßnahmen zu treffen, den Ansprüchen der Mitarbeiter entgegenzukommen, ihren Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung, erweitertem Handlungs-, Tätigkeits- und Entfaltungsspielraum zu begegnen und damit ihre Motivation, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit der Arbeit herauszufordern. Spätestens seit dem Auftreten der „Human-Relation-Bewegung“³ als Folge der Hawthorne-Studie⁴ gilt die Thematik der sozialen Gruppen als eines der zentralen Themen der soziologisch-sozialpsychologisch orientierten Organisationsforschung. Auch wirtschaftlich orientierte Organisationen verstanden es, dieses Thema aufzugreifen, um damit u.a. Leistungs- und in Folge Umsatzvorteile zu erzielen. Insbesondere im Zuge der Diskussion um die „Humanisierung der Arbeit“ in den 70er und 80er Jahren entstanden vielfältige Gruppenarbeitskonzepte, deren Vor- und Nachteile bis heute diskutiert werden.

³ Die „Human-Relations-Bewegung“, deren Kern die Vorgehensweise, Ergebnisse und Schlußfolgerungen der Hawthorne-Studie ist, hat das Ziel, „durch Pflege der Arbeitsgruppen und der Beziehungen zwischen Management und Arbeitsgruppen das Selbstgefühl und die Bindung der Arbeitenden an die Organisation zu stärken“ (Wahren, 1994: S.128).

⁴ Bei der „Hawthorne-Studie“, die zwischen 1924 und 1932 von Mayo, Roethlisberger und Dickson im Hawthorne-Werk der General Electric durchgeführt wurde, versuchte man die Auswirkungen von physischen Arbeitsbedingungen (wie z.B. Beleuchtungsverhältnisse, Farbgebung etc.) auf die Leistung der Beschäftigten zu untersuchen. Dabei stellte sich heraus, daß die Leistung der Beschäftigten mit den physischen Arbeitsbedingungen nur in dem Sinne korrelierte, als sich der Leistungseinsatz der Arbeiter durch das Interesse, das ihnen während des Experiments entgegengebracht wurde, erhöhte, da damit dem Bedürfnis nach Anerkennung im Verlauf der Untersuchungen begegnet und dieses stärker befriedigt wurde als zuvor (vgl. Wahren, 1994: S.127f.). Die Hawthorne-Studie war damit Ausgangspunkt für die Entwicklung weiterer sozialpsychologischer Studien und Theorien und gilt laut Baecker (1993) als „Faszinosum und Angelpunkt der Gestaltung von Unternehmensorganisationen“ (S.180) in Richtung Gruppen- bzw. Teamarbeit.