

## Gruppenleitung

### Integration neuer Gruppenmitglieder

Eine Gruppe kann einen Neuling, einen Neueinsteiger, Hinzukommenden beziehungsweise Zu-spät-Kommenden nicht so ohne weiteres „integrieren“. Denn die Integration ist ein emotionaler Prozess, der sich vor allem bei dem Betreffenden selbst vollzieht. Alles, was die Gruppe tun kann, ist, dem Betreffenden Raum zu geben und Zeit zu lassen, damit er sich – von sich aus – integrieren kann.

Also nicht...„Du bist neu hinzugekommen, jetzt wirst du erst mal integriert, und wir machen deshalb eine Übung mit dir ...“

...besser: „Du bist jetzt neu hinzugekommen, wir haben hier schon einiges gearbeitet, es wird wohl etwas dauern, bis du dich eingefunden hast. Hast du einen guten Platz oder möchtest du gern woanders sitzen? Du darfst dir gern einen Platz aussuchen. Oder möchtest du kurz in die Mitte treten und uns etwas sagen?“ Der Weg von außen in den Kreis führt am besten über die Mitte.

### Motivation in Gruppen

Nach Comelli und Rosenstiel (2003) besteht die Funktion von Gruppen in der "gemeinsamen Befriedigung individueller Bedürfnisse." (S. 168). Der soziale Kontakt, die Anerkennung des Engagements zum gemeinsamen Gruppenziel und der Wissenszuwachs durch Einsicht in verschiedene Mitgliederperspektiven zählen u.a. zu den motivierenden Aspekten und können eine Leistungssteigerung bei den einzelnen Teilnehmern bewirken.

**Fördernde und hemmende Motivationsfaktoren:** Nach Comelli und Rosenstiel müssen aber weitere Faktoren berücksichtigt werden, die sich hemmend oder fördernd auf die Motivation von Einzelpersonen und somit auch auf die Gruppenleistung auswirken können:

- Nach der Zieltheorie von Locke (1968) ist die **Zielsetzung** ein bedeutender Faktor, da sie zu Spannung führt und somit zu Anstrengungen motiviert, diese durch Zielerreichung wieder abzubauen. Durch präzise formulierte und anspruchsvolle Ziele kann die Leistungsmotivation angeregt und ein hohes Maß an Leistung erreicht werden.
- Die **Gruppenzugehörigkeit** beinhaltet z.B. die Gruppenidentifikation, Rückhalt und Unterstützung durch die Gruppe sowie Anerkennung aufgrund persönlicher Merkmale oder Leistungsqualitäten. Der Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit kann die Leistungsbereitschaft der einzelnen Teilnehmer erhöhen.
- Die qualitative bzw. effiziente **Zusammenarbeit** ist eng mit dem Gefühl der Gruppenzugehörigkeit verbunden, jedoch spielen auch die verfügbaren Arbeitsgeräte eine wichtige Rolle und können sich bei schlechter Funktionsweise demotivierend auswirken.

- **Erfolgserlebnisse** werden individuell und in Bezug auf die Gruppenarbeit empfunden und stärken wiederum das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit.

**Motivationsverlust bei Gruppen:** Wenn das subjektive Gefühl entsteht, dass man mehr in die Gruppe investiert, als man zurückerhält, kann der Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit nachlassen, die Gruppenarbeit wirkt demotivierend und als Konsequenz folgt eine abnehmende Leistungsbereitschaft bei den Teilnehmern. Unter der Bezeichnung „**Social loafing**“ (soziales Faulenzen, Trittbrettfahrer) verwies Latané (1979) auf das Phänomen nachlassender Leistungsanstrengung bei einzelnen Gruppenmitgliedern.

Bei Studien wurde festgestellt, dass sich Phänomene wie das Social loafing verringern, wenn:

- die individuellen Mitgliedsbeiträge identifizierbar sind (nach einem Ansatz von Slavin, 1980),
- eine Wettbewerbssituation mit anderen Gruppen besteht,
- Mitglieder intrinsisch motiviert sind oder
- ein hoher externer Anreiz/Zwang existiert.
- Durch die Gestaltung eines Anreizsystems können negative Faktoren eliminiert oder zumindest reduziert und die (Leistungs-)Motivation angeregt werden.

## **Literaturverzeichnis**

- Bördlein, Christoph (2006): Zerstört Verstärkung die „intrinsische Motivation“? Online verfügbar unter: <http://www.verhalten.org/grundlagen/intrinsisch.html> (letzter Zugriff: 30.03.2007)
- Comelli, Gerhard (Hrsg.: Lutz von Rosenstiel, 2003): Führung durch Motivation; München: Verlag Vahlen.
- Meyers Großes Taschenlexikon (2003): Band 5. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG
- Mietzel, Gerd (2005): Wege in die Psychologie. Klett-Cotta
- Plogmann, Stefan et al. (2004): Motivation und Motivationstheorien. Online verfügbar unter: <http://www.plogmann.net/f/50/file.pdf> (letzter Zugriff: 30.03.2007)
- Recklies, Dagmar (2001): Überblick über grundlegende Motivationstheorien. Online verfügbar unter: <http://www.themanagement.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm> (letzter Zugriff: 30.03.2007)
- Rheinberg, Falko (Hrsg.: H. Selg & D. Ulich, 2002): Grundriss der Psychologie, Band 6: Motivation. Stuttgart: Kohlhammer

- Rosenstiel, Lutz von (2003): Motivation managen; Weinheim et al.: Beltz
- Semar, Wolfgang (2004): Entwicklung eines Anreizsystems zur Unterstützung kollaborativ verteilter Formen der Aneignung und Produktion von Wissen in der Ausbildung. Online verfügbar unter: <http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/WS/gmw04-semar-cc.pdf> (letzter Zugriff: 30.03.2007)
- Stangl, Werner: Werner Stangls Arbeitsblätter. Darin u.a.:
  - Motive und Motivation. Online verfügbar unter: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/>
  - Psychologische Erklärungsmodelle. Online verfügbar unter: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>
  - Kurzüberblick: Psychologische Schulen. Online verfügbar unter: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/WISSENSCHAFTPSYCHOLOGIE/PsychologieSchulen.shtml>
- Ulich, Eberhard (2005): Kapitel 4.4: Arbeitsgruppen und Gruppenarbeit; In: Arbeitspsychologie; Zürich: vdf, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Zaunmüller, Hannah (2005): Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU. Wiesbaden: Deutscher Universitätsvl