

Karl Schattenhofer

Was ist und was bewirkt Reflexion und Selbststeuerung?

Forschungsergebnisse für die Praxis

Warum Reflexion und Selbststeuerung?

Reflexion ist die Basis von Selbststeuerung,
nur so kann ein System aus Erfahrung klug
werden!

Literatur: Schattenhofer K. (2009) Selbststeuerung von Gruppen. In C.Edding und K.Schattenhofer (Hrsg.): Handbuch Alles über Gruppen. Weinheim: Beltz-Verlag S. 437-466

Wir als BeraterInnen / SupervisorInnen / TrainerInnen lieben Konzepte wie

Reflexion,

Metakommunikation,

Lernende Systeme

Teamlernen

Feed Back

Reflecting Teams....

Dafür sind wir die Fachleute, das ist unser

Allzweckreiniger

Allheilmittel

Wunderdünger

Eine hochspezifische Allzweckwaffe

Die empirische Gruppenforschung teilte diese
Begeisterung lange Zeit nicht:

Gruppe +

Reflexivität /

Selbstthematization

= Getrennte Welten

≠ Reflexives Sozialsystem

≠ Selbststeuerndes
Sozialsystem

Neue Studien ab ca.1995

zum Thema Reflexivität und Teamleistung:

Die gute Nachricht für die BeraterInnen

Reflexion wirkt !

Beispielhafte Studien:

Reflexivity, Effectiveness, an Mental Health in BBC-TV Production Teams

Susan M. Carter , Michael A. West
(1998)

- * Complex Decision Making Teams
(CDM)
- * 19 Teams, 89 Personen, 2-13 Teammit-
glieder (Dauer ?? ca. 6 Monate - 1 Jahr)
- * Fragebogen und
Vorgesetzteneinschätzung sowie Zu-
schauerbewertung
- * Hauptergebnis:
Reflektierende Teams Fernsehteams
leisten mehr in den Augen ihrer Auftrag-
geber und (weniger deutlich) in denen
des Publikums.

Nebenergebnisse:

- * Die Teamgröße hat von strukturellen Variablen (Art der Anstellung, Jobtyp) den größten Einfluß:
 - Je größer das Team,
 - * desto weniger Beteiligung
 - * desto weniger (gesundheitliches) Wohlbefinden
 - * weniger klare Teamziele

- * Reflexivität sagt mehr über die zukünftige Leistung aus als die Skala Innovationsklima

- * Reflexivität steht in keinem Zusammenhang mit psychischer Gesundheit und Wohlbefinden!

Reflexion ist kein Wohlfühlprogramm!

Beispielhafte Studien:

Reflexivity for Team Innovation in China
The Contribution of Goal Interdependence
Dean Tosfold, Moureen M.L. Tang
Michael West (2004)

- * 100 Teams nehmen teil (jeweils 2 Mitarbeiter und der Manager)
- * Fragebogen Untersuchung und Einschätzung der Leistung und Innovation durch Vorgesetzte
- * Alle Arbeitsfelder, die in Shanghai vertreten sind, ca. 50 % Management - Teams

Ergebnisse:

- * Reflektierende Teams werden als leistungsstärker und innovativer eingeschätzt!
- * Reflexion setzt kooperative Ziele voraus - nicht unabhängige oder konkurrierende.

Experimentelle Gruppenforschung

Allgemeines Ergebnis aus der Problemlöseforschung:

Problemorientierung führt zu besseren Entscheidungsergebnissen als eine rein Lösungsorientierung.

Eine Orientierungsphase vor Handlungsphase verbessert das Ergebnisrenden-gruppen

Beispiel: Gruppenreflexivität als Determinante der Effektivität und Weiterentwicklung in Arbeitsgruppen

Stumpf S., Klaus C. und Süßmuth B.

(2003)

Unternehmensplanspiel mit 19 Studierendengruppen (3-4 Mitglieder)

Methode

Reflexionsintervention - Übung mit Beispielfragen

Kontrollgruppe

Fragebogen - Videoanalyse

Ergebnisse:

Die Gruppen Intervention haben:

- * Eine Größere Inhaltliche Bandbreite der Reflexion (nicht Fachaufgaben)
- * Keine eindeutig besseren Ergebnisse
- * Eine größere Zufriedenheit
- * Niedrigeren Wert auf Skala Reflexivity!

So weit so gut!

Was aber bedeutet
Reflexivität?

Wird gemessen, was ge-
meint ist?

Definition von Reflexivity

Das Ausmaß, in dem Gruppenmitglieder offen reflektieren und kommunizieren über die Ziele der Gruppe, über Strategien (z. B. Entscheidungen treffen) und Prozesse (z.B. Kommunikation) und diese den aktuellen und antizipierten Zuständen anpassen.

(z.B. West u.a. 2006)

Unterschiedliche Ebenen:

1. Ebene - Aufgabenreflexion - single loop
2. Mittlere Tiefe - double loop learning
Aufgaben, Ziele, Strategien
3. Reflexion der Normen, Werte des
Teams und ihre Wirkung auf das Team
Triple loop - Learning

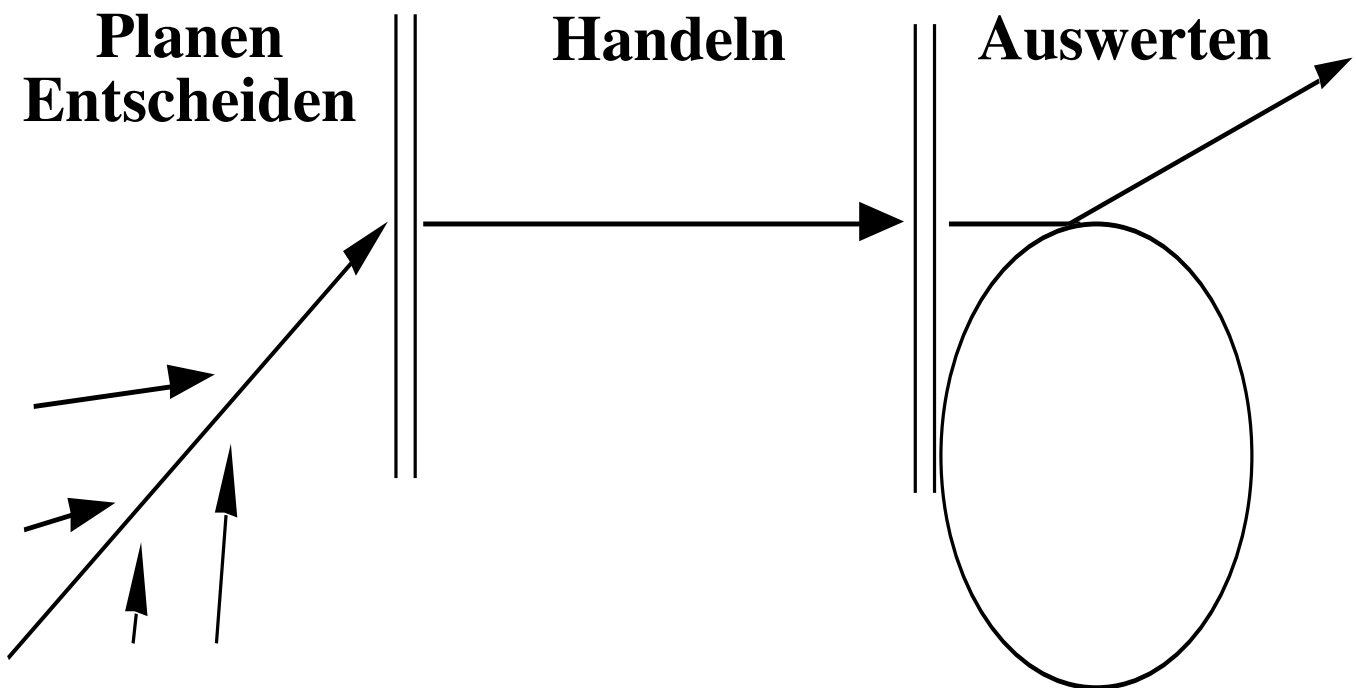
Unterschiedliche Phasen:

1. Reflexion
2. Planen
3. Handeln

Das hat Ähnlichkeiten mit:

Selbststeuerung im Team Was und wie wird gesteuert?

"Working the Loop"



Aufgabenebene, Sachziele, Zielkonflikte (was?)

**Verhalten und Leistung der Einzelnen,
Arbeitsbeziehungen**

Das Team als sozialer Kontext, (wie?) v.a.:

- * Aufgabenverteilung - Differenzierung
- * Leitungsrollen, Leitungsfunktionen
- * Zugehörigkeit: Aufnahme - Ausschluß
- * Arbeitsformen - Methoden

Gemessen wird mit Fragebogen

z.B. von Michaela Schippers, Deanne den Hartogs (2005)

Aussagen zur Erhebung der Reflexion auf der Ebene 1 – Faktor Evaluation/Learning

Als Team treffen wir normalerweise gut überlegte Entscheidungen

Wir überprüfen unsere Arbeitsmethode, wenn sich in der Umwelt etwas geändert hat

Wir sprechen über unterschiedliche Wege, auf denen wir unsere Ziele erreichen können

Wir überprüfen die Folgen von Veränderungen

Wir arbeiten heraus, was wir aus früheren Aktivitäten lernen können

Bevor wir zu arbeiten beginnen, versichern wir uns, ob wir die gleiche Problemdefinition haben

Wir überprüfen die Langzeitfolgen von bestimmten Aktivitäten

Wenn Dinge nicht so funktionieren, wie sie sollten, dann nehmen wir uns als Team die Zeit, den Grund für die Probleme zu suchen.

Aussagen zur Erhebung der Reflexion auf der Ebene 2 – Faktor „Discussing Process“

Wir reflektieren die Art der Kommunikation und des Entscheidungen Treffens

Das Team überprüft oft seine Ziele

Die Methoden, die verwendet werden um das Ziel zu erreichen, werden oft diskutiert

Das Team diskutiert oft, ob es effektiv zusammenarbeitet

Interpretation I

- * Der Fragebogen ist ein valides Meßinstrument, das Reflexivität entsprechend dem Konzept mißt.
 - * Tiefere Ebenen wurden in den Gruppen nicht erreicht
-

- * Sehr allgemeines Maß für Reflexivität
- * "Tiefere Ebenen" lassen sich mit Fragebogen nicht erfassen
- * Reflexion muß gelernt werden v.a. auf Gruppenebene - mit dem Kennenlernen steigt der Anspruch
- * Reflexion ist eine eher unangenehme Tätigkeit, die sich Teams nicht gerne antun - stört den Frieden

Interpretation II

Reflexion ist ein zentrales Konzept an dem sich Forschung und Praxis gut treffen können

Weiterführende Frage:

Worauf bezieht sich Reflexion und wie wird sie praktiziert?

Die Unterscheidungen

Was wird reflektiert und was nicht?
Was ist besprechbar und was nicht?

die "thematischen Grenzen" der Teams

und die Gestaltung der Phasen
(Reflektieren - planen - handeln)

"further reasearch is needed"

Reflexionsfähigkeit von Gruppen in der qualitativen Analyse (v.a. Schattenhofer 1992, 2004)

Gesteuert wird die Sachaufgabe

Dampfkesselprinzip
(Reflexion auf der "2. Ebene" braucht einen Anlass)

Induzierte Krisen (z.B. Supervision, Reflexion unter anderen Bedingungen)

Nicht alles darf/soll reflektiert oder thematisiert werden

thematische Grenzen haben ihren Sinn
mehr Reflexion ist nicht immer besser als weniger!

Gruppeneigene Modelle

- * Individualistische Brille (Die Gruppe als ansammlung von Einzelpersönlichkeiten)
- * Die Gruppe als Werkzeug - die Sachbrille
- * Die Gruppe als Heimat und Rückhalt - die Gemeinschaftsbrille

Das gruppeneigene Modell der Selbststeuerung

Ähnlichkeiten mit dem Schleifenmodell