

# ERFOLGSFAKTOR VON TEAMENTWICKLUNG: EMPATHIE DES TRAINERS?

**GEMEINSAM FÜR EIN  
GESUNDES HANDWERK!**

Christine Busch & Carolin Roloff, Universität Hamburg

# HERAUSFORDERUNG IN KLEINBETRIEBEN DES HANDWERKS

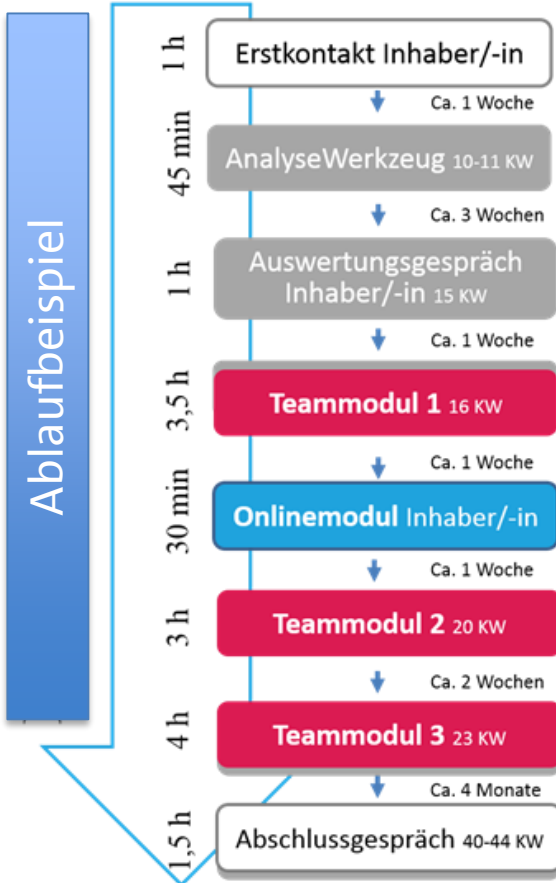
- Demografischer Wandel
- Akademisierung
- Digitalisierung

Wie halten wir Beschäftigte und Inhaber gesund?

Wie gewinnen wir Menschen für das Handwerk?

# UNSERE ANTWORT

- **Thema Gesundheitsförderung in die regionalen Netzwerke bringen und Präventionsallianzen entwickeln**
  - durch den Einbezug relevanter Akteure in regionalen Netzwerken
  - durch die Entwicklung und Erprobung von Blended Maßnahmen der Gesundheitsförderung
- **Organisationsentwicklung in Kleinbetrieben** durch gesundheitsförderliche **Prozess- und Teamentwicklung aller Beteiligten** im Kleinbetrieb und **Coaching der Inhaberpaare**



## Prozess- und Teamentwicklung:

- Teammodul 1:** Survey-Feedback Workshop zu Belastungen und Ressourcen im Team (Zeitdruck, Soziales Faulenzen, gemeinsame Verantwortungsübernahme, ...) im Sinne der psychGBU und Einführung in systematischen Problemlösen
- Teammodul 2:** Zusammenarbeit verbessern und gegenseitige Perspektivübernahme üben mit Hilfe von Lego Serious Play
- Teammodul 3:** Wertschätzendes Feedback üben mit Hilfe der Methode des reflektierenden Teams

# DIE BEDEUTUNG DER ARBEITSBEZIEHUNG IN INTERVENTIONEN

- Arbeitsbeziehung, v.a. die Übereinstimmung über das Vorgehen und die Ziele, ist **DER** Veränderungsmechanismus in der Psychotherapie (Horvath et al., 2011; Martin et al., 2000), im Coaching (e.g., Baron & Morin, 2009; Graßmann et al., 2019; Ianiro et al., 2014; Kinder et al., in prep.), im Mentoring (Eby et al., 2013) und in der Supervision (Ramos-Sanchez et al., 2003), d.h. in dyadischen Interventionen.

# EMPATHIE

- Voraussetzung für eine gute Arbeitsbeziehung ist die Empathische Kommunikation des Therapeuten/Coach/Trainer, d.h. intentionales Verhalten, das affektive oder/und kognitive Empathie zeigt (e.g., Drollinger et al., 2006; Moyers & Miller, 2013; Silvester et al., 2007; Will & Kauffeld, 2018; Will et al., 2016 ), z.B. Paraphrasieren, Fragen nach Gefühlen und Gedanken stellen, zustimmendes Nicken, aktives Zuhören.
- Kognitive Empathie “...as the ability through which a coach is able to imagine the internal state of the client and therefore tries to understand the client’s mind.” (Will et al., 2016, p. 54)

# FRAGESTELLUNG DER STUDIE

- In inhabergeführten Kleinbetrieben hat die Inhaberfamilie eine dominante Stellung im Betrieb. Hier ist der Trainer im Besonderen gefordert, die Perspektiven aller Beteiligten zu berücksichtigen durch eine gleichberechtigte empathische Kommunikation.
- Ist gleichberechtigte empathische Kommunikation des Trainers bei einer Prozess- und Teamentwicklung (PTE) im inhabergeführten Kleinbetrieb für den Erfolg von Bedeutung?
  - Empathische Kommunikation in Modul 1 und in Modul 2
  - Teamreflexivität (Modul 1) und gegenseitige Perspektivübernahme im Team (Modul 2)

# DESIGN

- In 18 Kleinbetrieben des Handwerks (Bau,- und Ausbaugewerbe, dem Elektro-, und Metallgewerbe, dem Gesundheits-, Körperpflege-, Chemischen und Reinigungsgewerbe, dem Lebensmittelgewerbe und Glas-, Papier-, Keramikgewerbe) wurden e-RegioWerk Teamentwicklung von vier Trainern durchgeführt.
- Die Manualtreue wurde anhand eines strukturierten Leitfadens videogestützt und in Realität von vier Personen beobachtet und eingeschätzt.



# DESIGN

- Die empathische, gleichberechtigte Kommunikation der Trainer wurde videobasiert mit dem adaptierten REM (Nicolai et al. 2007) alle 10 Min. geratet. Die Interraterreliabilität wurde geprüft (two-way-random-ICC absolute agreement (McGraw & Wong, 1996)).
- Zu Beginn und zum Abschluss der Teamentwicklung wurden die Beteiligten zu den Erfolgskriterien der TE mittels Paper-pencil Fragebogen befragt.

## EMPATHISCHE GLEICHBERECHTIGTE KOMMUNIKATION (IN ANLEHNUNG AN NICOLAI ET AL., 2007)

- 9 Items, z.B. “Hatten alle Teilnehmer die Gelegenheit, ihre Sicht der Dinge darzustellen?” “Hat der Trainer alle Teilnehmer wie gleichberechtigte Partner behandelt?” “Hatte der Trainer Verständnis für alle Standpunkte der Teilnehmer?” ...
- 7-stufige Likert-Skala (1 = keine Gelegenheit 7 = sehr viel Gelegenheit bzw. 1 = nicht gleichberechtigt 7 = völlig gleichberechtigt; 1 = kein Verständnis 7 = sehr viel Verständnis)
- $\alpha = .855$  (M1)  $.879$  (M2)

## TEAMREFLEXIVITÄT (VAN DICK & WEST, 2013)

- “Wir reden regelmäßig darüber, ob wir effektiv zusammenarbeiten.”
- “Wir reden häufig über die Methoden, wie wir unsere Arbeit machen.”
- “Wenn sich die Umstände ändern, passen wir auch unsere Ziele den Veränderungen an.”
- 5-stufige Likert-Skala (1 = trifft gar nicht zu,...5 = trifft völlig zu)
- $\alpha = .822$  (T1)  $.828$  (T2)

## GEGENSEITIGE PERSPEKTIVÜBERNAHME IM TEAM (IN ANLEHNUNG AN DAVIS, 1980)

- “Manchmal versuchen wir uns untereinander besser zu verstehen, indem wir uns vorstellen, wie die Dinge aus der Perspektive der Kollegen aussehen.”
- “Bei Uneinigkeit versuchen wir die Sichtweisen der Anderen zu berücksichtigen. Erst dann treffen wir eine Entscheidung.”
- “Wenn wir sauer aufeinander sind, versuchen wir uns für einen Moment in die Lage des Anderen zu versetzen.”
- 5-stufige Likert-Skala (1 = trifft gar nicht zu,...5 = trifft völlig zu)
- $\alpha = .794$  (T1)  $.83$  (T2)

## ERGEBNISSE

- 18 manualgetreue Teamentwicklungen wurden in Teams von 3 bis 17 Personen durchgeführt, wovon 11 aufgezeichnet werden durften (N=108; 77% ♂; AltersØ: 38,5 (17-64); Qualifikation: 71% Berufsausbildung; Vollzeit: 77%; Unbefristete Beschäftigung: 77%).
- Die durchschnittliche beobachtete Empathie der Trainer liegt bei einem Wert von 6.04 ( $SD = .23$ ).
- Es gibt keine signifikanten Unterschiede der beobachteten Empathie zwischen den zwei Module, aber zwischen den vier Trainern ( $p = .044$ ).

## ERGEBNISSE

- Perspektivübernahme im Team hat sich signifikant nach der PTE verbessert ( $p = .001$ )-
- Teamreflexivität hat sich lediglich auf 10% Niveau verbessert ( $p = .058$ ).
- Die empathische Kommunikation des Trainers gegenüber allen Beteiligten steht in positiven Zusammenhang zur Veränderung der gegenseitigen Perspektivübernahme im Team ( $p = .038$ ), nicht aber zur Veränderung der Teamreflexivität ( $p = .145$ ).

## DISKUSSION

- Empathische Kommunikation des Trainers steht in positivem Zusammenhang zur verbesserten Perspektivübernahme im Team nach der PTE, nicht aber zur verbesserten Teamreflexivität.
- Empathie des Trainers nur von Bedeutung, wenn es auch um Empathie in der Teamentwicklung geht?
- Beziehung von empathischer Kommunikation des Trainers zu verbesserter, gegenseitiger Perspektivübernahme im Team über “emotional contagion” bzw. “behavioral mirroring” oder “social sharing” zu erklären.