

TEAMENTWICKLUNG

Teamkompetenz basiert auf Werten

Viele Bildungsinstitutionen befassen sich mit integrativen Führungsansätzen, die auf einer hohen Eigenverantwortung der Teams und der Mitarbeitenden beruhen. Die Ansätze – insbesondere in Richtung Teamkompetenz – entfalten dann die erwünschte Wirkung, wenn die Kultur der Schule auf kooperativen Grundhaltungen basiert.

1. Einordnung

In Organisationen prägen vor allem langjährige Teams – in der Aufbauorganisation sind es Einheiten wie Ressorts, Berufs- und Fachgruppen –, aber auch kurzlebige Ad-hoc-Teams, welche für Projekte und Spezialthemen gebildet werden, die schulische Ent- wicklungsarbeit. Erfolgreich sind diese dann, wenn eine funktionierende Teamarbeit zu- grunde liegt. Schulleitungen tun deshalb gut daran, aus diesem Grund die Teamkompetenz zu fokussieren und zu fördern, um eine effizien- tere und effektivere Schule zu werden.

Das vorliegende Teamentwicklungskonzept¹ zeigt vorab die Erfolgsfaktoren, analysiert die Hauptprobleme und zeigt konkrete Hand- lungsoptionen auf, wie eine bessere Teamkom- petenz entwickelt und überprüft werden kann.

2. Erfolgsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit

Multifunktionale Teams Aus der Arbeitspsychologie ist belegt, dass Heterogenität die Problemlösekompetenz von Teams erhöht. Die unterschiedlichen Sicht- weisen und Perspektiven wirken bereichernd. Im Gegensatz zu homogenen Teams, die oft das Risiko vermeintlicher Harmonie in sich tragen, finden in unterschiedlich zusammen- gesetzten Teams engagiertere und differen- ziertere Diskussionen statt.

Teams als Wissensgemeinschaften betrachten Teams sind soziale Gebilde, in denen Hand- lungswissen (know-how) und Erfahrungswis- sen (know-why) vorhanden sind. In der Wis- sensmanagement-Terminologie werden sie als Communities of Practice (CoP) bezeichnet. Der Mehrwert von CoPs besteht darin, Kennt- nisse, Erfahrungen und Ideen der Teammit- glieder den anderen verfügbar zu machen. Die- ses enorme Wissenspotenzial soll nicht unterschätzt werden.

Schriftliche Team-Charta

Insbesondere bei fixen resp. institutionell ver- ankerten Teams macht es Sinn, wenn sich die Mitglieder zu einer schriftlichen Charta ver- pflichten. Eine solche bindet die Teammit- glieder. Sie führt zu aktiver und engagierter Mitwirkung mit dem Ziel einer hohen Team- kompetenz und erfolgreicher Zielerreichung.

- Wir verpflichten uns zu gegenseitigem Ver- trauen und gegenseitiger Ehrlichkeit.
- Wir verpflichten uns, Konflikte zu vermei- den und solche aktiv anzusprechen.
- Wir verpflichten uns zu einer hohen Selbst- verpflichtung und zu hohem Engagement.
- Wir verpflichten uns zu gegenseitiger Ver- antwortung und zu Vereinbarungen.
- Wir verpflichten uns, die gemeinsamen Ziele anzuerkennen und diese zu erreichen.

Niklaus Gerber war bis zu seiner Pensionierung im letzten August Abteilungsleiter und Mitglied der gbb-Schulleitung und hat sich nun mit **NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung** selbständig gemacht.

➔ www.nord-waerts.com

3. Die fünf häufigsten Defizite von Teams

Defizit 1: Fehlendes Vertrauen in sich und andere

Hier liegt die Angst zugrunde, persönlich an- greifbar zu sein und verletzt zu werden. Auf- grund des Mangels an Vertrauen sprechen die Teammitglieder nicht offen miteinander. Zum Beispiel über Fehler. Ergo werden sie auch nicht gehoben. Fazit: Ohne gegenseitiges Ver- trauen bleiben Diskussionen im Team un- fruchtbar.

Defizit 2: Konfliktvermeidung

Weil das nötige Vertrauen fehlt, setzen sich die Teammitglieder nicht ohne Weiteres mit neu- en Problemfeldern und möglichen Ideen zur Behebung auseinander. Ein gemeinsames Rin- gen um die beste Lösung erfolgt nicht. Sachli- che Konflikte bleiben aufgrund des Vermei- dungsverhaltens der Teammitglieder ungelöst. Fazit: Die scheinbare Harmonie erzeugt Span- nungen und Unzufriedenheit.

Defizit 3: Mangelnde Selbstverpflichtung und fehlendes Engagement

Die Teammitglieder stehen nicht hinter getrof- fenen Entscheidungen, weil sie sich nicht ernsthaft und aufrichtig mit den eigentlichen Problemen auseinandersetzen. Das persönli- che Engagement fehlt. Stattdessen werden Scheinzustimmungen abgegeben, welche we- nig bindend sind. Fazit: Wer seine Meinung nicht kundtut, dem wird es schwerfallen, eine spätere Teamentscheidung mitzutragen.

Defizit 4: Fehlende gegenseitige Verantwort- lichkeit

Sie äussert sich, wenn die Teammitglieder ihre individuellen Bedürfnisse und Interessen über das gemeinsame Ziel stellen. Obwohl hier eine Selbstregulation im Team notwendig wäre, passiert nichts. Mit der Folge, dass sich die

Mitglieder gegenseitig nicht auf ein zieleführen- des Verhalten hinweisen. Fazit: Teammitglie- der, welche die von ihnen erwartete Verant- wortung nicht wahrnehmen, stören die Arbeit des Teams und werden nicht zur Rechenschaft gezogen.

Defizit 5: Mangelnde Ergebnisorientierung

Wenn das anzustrebende Ziel nicht für alle Teammitglieder deckungsgleich ist, dann be- wirkt dies unter anderem ein Sichverzeteln und eine Verschwendung von Ressourcen. Fa- zit: Das Team als Ganzes wird geschwächt, Er- gebnisse werden nicht erreicht, Leistungssträ- ger/Innen verabschieden sich aus dem Team.

4. Aufbau und Stärkung einer Kultur des Vertrauens im Team

Die Verpflichtung aller Teammitglieder zu ei- ner kooperativen Grundhaltung bildet die Ba- sis für das Begehen eines Entwicklungsweges in Richtung Stärkung der Vertrauenskultur. Konkret stellt sich in der Folge die Frage, wie bestehende Defizite aus der Selbstanalyse proaktiv angegangen und verbessert werden können.

Zu jedem der fünf Defizitbereiche gibt es Schritte, welche den Vertrauensaufbau för- dern.

Stärkung des Vertrauens

Basis des Vertrauens ist ein positives Men- schenbild. Dazu gehört unter anderem ein Ver- trauensvorschuss: einem gegenüber. Durch kooperatives Verhalten kann fehlendes Ver- trauen aufgehoben werden. – Folgende Mass- nahmen sind dazu hilfreich (Beispiele):

- Die Teammitglieder gehen offen mit Schwächen und Fehlern um.
- Sie fragen nach Unterstützung.
- Sie geben sich wechselseitig Feedback und unterstützen sich gegenseitig.
- Sie akzeptieren Nachfragen und Diskussio- nen zum eigenen Verantwortungsbereich.
- Sie schätzen die Möglichkeiten des Austau- sches und der Zusammenarbeit im Team.

Stärkung der konstruktiven Auseinandersetzung

Meinungsdifferenzen sollen offen, engagiert und respektvoll ausgetragen werden. Das Rin- gen um die bestmögliche Lösung steht dabei im Zentrum. Konfliktvermeidung ist deshalb

- Die Teammitglieder weisen sich gegenseitig auf ihre Verantwortung hin.
- Sie achten gemeinsam darauf, dass jede/r die Erwartungen und die vereinbarte Leistung erfüllt.
- Sie sprechen frühzeitig über Probleme.
- Sie sprechen offen über Fehler, um aus ihnen zu lernen.
- Sie etablieren regelmäßige Feedbackrunden in den Kommunikationsprozessen des Teams.

- Die Teammitglieder weisen sich gegenseitig auf ihre Verantwortung hin.
- Sie achten gemeinsam darauf, dass jede/r die Erwartungen und die vereinbarte Leistung erfüllt.
- Sie sprechen frühzeitig über Probleme.
- Sie sprechen offen über Fehler, um aus ihnen zu lernen.
- Sie etablieren regelmäßige Feedbackrunden in den Kommunikationsprozessen des Teams.

Stärkung der Selbstverpflichtung und des Engagements

- Die Mitglieder diskutieren Themen lebhaft und engagiert.
- Sie nutzen die Ideen aller im Team.
- Sie lösen Probleme rasch und unkompliziert.
- Sie minimieren das politische Agieren.
- Sie bringen kritische Punkte und Einwände zur Sprache.

Stärkung der Ergebnisorientierung

- Die Mitglieder diskutieren Themen lebhaft und engagiert.
- Sie nutzen die Ideen aller im Team.
- Sie lösen Probleme rasch und unkompliziert.
- Sie minimieren das politische Agieren.
- Sie bringen kritische Punkte und Einwände zur Sprache.

5. Selbstbeurteilung

Selbstbeurteilung als Ausgangslage
Zu Beginn des Entwicklungsweges resp. als Ausgangslage steht die kritische Selbstanalyse. Die 25 Items/Aussagen aus den fünf Defiziten werden – beispielsweise auf einer Skala 1 bis 4 – durch das Team quantifiziert. Das Ergebnis dient der gezielten Verbesserung und könnte als Mittelwert aller Teammitglieder wie folgt aussehen: siehe Tabelle unten links.

Defizitbereiche	1 = nicht erfreulich	2 = wenig erfreulich	3 = erfreulich	4 = sehr erfreulich
Vertrauen in sich und andere				●
Konfliktvermeidung		●		
Selbstverpflichtung und Engagement			●	
Gegenseitige Verantwortlichkeit				●
Ergebnisorientierung				●

Defizitbereiche	1 = nicht erfreulich	2 = wenig erfreulich	3 = erfreulich	4 = sehr erfreulich
Vertrauen in sich und andere				●
Konfliktvermeidung		●		
Selbstverpflichtung und Engagement			●	
Gegenseitige Verantwortlichkeit				●
Ergebnisorientierung				●

Selbstbeurteilung als Zwischenstopp
Je nach zeitlicher Intensität der Teamsitzungen machen Standortbestimmungen Sinn. Diese sollen zeigen, welche Wirkung die Massnahmen ergeben haben. Das erneute Bild zeigt, wie sich die Teamkompetenz verändert hat. Nach wie vor bestehende Schwächen als auch erreichte Stärken – bezogen auf die fünf Items resp. Aussagen – lassen sich differenziert darstellen. Sie dienen der weiteren Auseinandersetzung im Team. Das Ergebnis mit den Durchschnittswerten aller Teammitglieder könnte wie folgt aussehen: siehe Tabelle oben.

Das Gesamtbild als (Zwischen-)Bilanz
Die grafische Gegenüberstellung soll deutliche Verbesserungen zwischen Ausgangslage und Zwischenstopp aufzeigen. Ein solches Bild vermittelt allen Teammitgliedern Mut und Zuversicht, auf einem erfolgreichen Entwicklungsweg zu sein. Die Freude und Motivation zum Weitergehen sind vorhanden.

