

Was und wie lernen Teams?

Heute ist Teamarbeit integraler Bestandteil moderner Organisationen - Teamlernen zu verstehen ist somit auch eine Voraussetzung dafür geworden, organisationale Lernprozesse systematisch zu unterstützen.

Teamlernen ist spätestens seit den 90er Jahren ein "Hot Topic" in der Psychologie und verwandten Disziplinen. Die Suche in einer Literaturlatenbank resultiert in 638 Artikeln. Google schlägt gar über eine halbe Million Treffer vor. Stefan Decuyper und Kollegen aus Belgien bzw. den Niederlanden entwickelten aus dieser Fülle an Literatur zum Thema Teamlernen ein integratives Modell, das im Folgenden zusammengefasst wird.

Was lernen Teams?

Decuyper et al. zitieren mehrere bekannte Kategorisierungsversuche von Lernergebnissen, bspw. die Unterscheidung von primären und sekundären Lernergebnissen, wobei Ersteres explizite Veränderungen bzw. Verbesserungen in der Teamarbeit darstellen, Zweiteres als eher implizite Nebeneffekte zu bezeichnende Anpassungen an gegebene Anforderungen sind. Überzeugend fand ich die Unterscheidung in aufgabenbezogene, prozessbezogene und soziale Lernergebnisse: Gemeint sind hier die Teamleistung (i.S. von Input/Output, bspw. Zeit- oder Kostenreduktion), die Aufgabenbewältigung (bspw. Optimierte Abläufe und Routinen) und die Kenntnis der Teammitglieder bspw. die bessere Kenntnis der Expertise der anderen.

Team-Lernen ist der Prozess, durch den ein Team seine Fähigkeiten, seine angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert.

(Peter M. Senge, 1996)

Wie lernen Teams?

Decuyper kategorisierten ebenso die zentralen Lernmechanismen, die empirische Untersuchungen als wirksam identifizierten: Es resultieren 3 grundlegende Prozessvariablen: Das Modell beschreibt folgende Mechanismen: Durch 1) Austausch (jeder kommunikative Akt zwischen Teammitgliedern), 2) Ko-Konstruktion, also die Entwicklung von gemeinsamem Wissen, Vorstellungen, Verhalten u. ä., und 3) konstruktiver Konflikt, d.h. das Verhandeln unterschiedlicher Vorstellungen und Meinungen.

Weitere förderliche Faktoren sind die Teamreflexivität (s. wissens.blitz Nr. 7), das Ausmaß der Teamaktivität (die eigentliche Zusammenarbeit im Zuge der Aufgabenerfüllung), Boundary Crossing (bspw. der Austausch mit anderen Teams innerhalb der Organisation), und letztlich auch das Speichern und den Abruf von neu erworbenem Wissen und neuen Verhaltensweisen, so dass sie später wieder verfügbar sind.

Mechanismen des Teamlernens:

1. Austausch untereinander
2. Ko-Konstruktion gemeinsamen Wissens
3. Konstruktiver Konflikt und Verhandeln

Auch wenn es im zitierten Artikel ganz spezifisch um Teamlernen geht, behandeln die Autoren auch die Frage, wer lernt: Hier muss man hinzufügen, dass natürlich die einzelnen Teammitglieder ebenso lernen wie auch die Organisation als Ganzes, wenn nämlich Routinen und Standards verändert bzw. optimiert werden oder Teams Innovationen auf organisationaler Ebene vorantreiben.

Was beeinflusst das Teamlernen?

Zentrale Einflussfaktoren auf das Teamlernen werden ebenfalls diskutiert wie beispielsweise (geteilte) mentale Modelle, die partizipative Sicherheit, die wahrgenommene Gruppenwirksamkeit, Teamzusammenhalt, Führung, die Teamentwicklung (i.S. struktureller Prozesse) und zuletzt die Gruppenstruktur und -zusammensetzung. Dazu kommen Faktoren auf individueller und organisationaler Ebene, die im Originalartikel vollständig aufgeführt sind.

Einflussfaktoren:

Individuelle Faktoren: Vorerfahrungen und Vorwissen, Motivation, Vertrauen, Teamfähigkeit etc

Teamfaktoren: (geteilte) mentale Modelle, wahrgenommene Gruppenwirksamkeit, Gruppenkohäsion, Führung, Gruppenstruktur etc

Organisationale Faktoren: Unterstützung, Belohnungssysteme, Kommunikationsstrukturen etc

Fazit

Das integrative Modell des Teamlernens fasst sowohl die Ergebnisse, die Prozesse als auch die Einflussfaktoren übersichtlich zusammen und kann daher als Grundlage für die Implementation von Teamlernen im organisationalen Kontext genutzt werden.

Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2011). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: Organisationales Lernen, CSCL, Informelles Lernen