

Teamlernen aus Erfahrung: Die Rolle des Teamleiters.

Teams müssen sich fortlaufend weiterbilden und trainieren, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Bei Lernprozessen in einem Team hat aber vor allem der Teamleiter, der auch oft als Trainer fungiert, eine wichtige Funktion hinsichtlich des Lernerfolgs.

Wichtige Fähigkeiten in einem Team

Ein Team besteht aus zwei oder mehr Personen, die zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (siehe wissens.blitz Nr. 19). Die Kommunikation und Koordination im Team, ein gemeinsames Verständnis von Situationen sowie gemeinsame Entscheidungsfindungen tragen wesentlich zur Effektivität eines Teams bei. Diese Teamwork Skills können gezielt trainiert werden. Dies kann einerseits durch spezielle Trainingsmaßnahmen erfolgen oder in die alltäglichen Arbeitserfahrungen des Teams eingebunden werden. Teams lernen jedoch nicht automatisch durch ihre Erfahrungen im Arbeitsalltag, sie müssen auf das Lernen vorbereitet und dabei begleitet werden. Dies lässt sich durch eine Schulung der Teamleiter unterstützen, die dann bei bestimmten Arbeitseinsätzen durch gezielte Vor- und Nachbesprechungen den Lernerfolg des Teams optimieren.

Der Teamleiter hat dann keine direkte Rolle mehr, sondern wird zu einer Art Coach, der dem Team hilft sich auf bestimmte Ziele, Rollen und Abläufe zu einigen, Konflikte zu managen, Entscheidungsprozesse zu unterstützen und Gruppendynamiken wahrzunehmen.

Lernzyklus im Team

Um Lernerfolge im Arbeitsalltag zu erzielen, sollten die Arbeitseinsätze jeweils eingebettet sein in eine Vorbesprechung, eine Diagnosephase und eine Nachbesprechung (Tannenbaum, Smith-Jentsch, & Behson, 2010).

Lernzyklus im Team:

1. Vorbesprechung (Ziele, Rollen, Strategien)
2. Training/Einsatz
3. Diagnosephase
4. Nachbesprechung (Feedback, Bezug zu Vorbesprechung, Lerneffekte)

In der Vorbesprechung werden Strategien, Ziele und Rollen innerhalb des Teams besprochen und Erwartungen der Teammitglieder untereinander diskutiert. Diese Vorbesprechung erleichtert die Zusammenarbeit und bereitet das Team auf bestimmte Interaktionen vor.

Auf die Vorbesprechung folgt der geplante Arbeitseinsatz. In dieser Phase sind meist alle Teammitglieder ausgelastet und zu keiner zusätzlichen Lernleistung fähig. Daher sollte direkt an den Einsatz eine Diagnosephase anschließen, in der alle Teammitglieder den

Einsatz aus ihrer Sicht schildern. Dies dient dazu, ein gemeinsames Verständnis der Situation aufzubauen, die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder kennenzulernen und sich mit der Lösung der Aufgabe auseinanderzusetzen.

In der Nachbesprechung folgt abschließend eine systematische Beurteilung der Abläufe im Team sowie der Ergebnisse des Arbeitseinsatzes. Sowohl Teamleiter als auch Mitglieder geben Feedback zum Einsatz. Das Team kann so aus Fehlern lernen und Schwächen optimieren, aber auch Erfolge anerkennen. Das wirkt motivierend.

Verhalten des Teamleiters

Für das Lernen im Team ist das Verhalten des Teamleiters in allen Phasen von entscheidender Bedeutung. Der Teamleiter sollte eine Atmosphäre schaffen, in der alle Teammitglieder offen gegenseitig ihre Wahrnehmungen und Meinungen mitteilen, aber andere Teammitglieder nicht abwerten. Nur so kann Feedback angenommen werden. Der Teamleiter kann bspw. zu Beginn der Nachbesprechung zunächst sein *eigenes Verhalten kritisch reflektieren* und Feedback seiner Teamkollegen entgegennehmen. Feedback sollte sich immer auf das *Verhalten einer Person* beziehen und nicht auf ihre Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften, denn nur Verhalten lässt sich ändern. Außerdem sollte *Feedback so konkret wie möglich* auf bestimmte Situationen bezogen sein, denn nur so können alle Teammitglieder daraus lernen. Dabei soll nicht nur das Verhalten einzelner Teammitglieder beleuchtet werden, sondern auch das Zusammenwirken der Teammitglieder im Sinne der *Teamwork Skills*. Zusätzlich sollte der Teamleiter die *Vor- und Nachbesprechung aufeinander abstimmen* und auf *positive Aspekte des Einsatzes* eingehen, um dieses Verhalten zu fördern. So kann der Eindruck verhindert werden, dass die Zusammenarbeit bisher überhaupt nicht funktioniert.

Basierden auf: Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A., & Behson, S. J. (2010). Training Team Leaders to Facilitate Team Learning and Performance. Making decisions under stress: Implications for individual and team training. (5. Aufl., S. 247-270). Washington, DC US: American Psychological Association.



Johanna Bertram

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen: Virtuelles Training, Serious Games, Handlungswissen und kollaboratives Wissen.