

# Durch Führung gezielt Teamreflexion unterstützen

*Teamreflexivität ist einer der zentralen Faktoren, der Teameffektivität maßgeblich beeinflusst. Die Forschung zeigt, dass sich die Reflexion im Team gezielt durch den Führungsstil des Teamleiters mit bestimmen lässt.*

Reflexion stellt einen Prozess dar, der das Lernen aus Erfahrungen am Arbeitsplatz fördert (s. wissens.blitze 7, 24 und 50). Zum Beispiel kann Reflexion über Informations- und Kommunikationsverhalten eines Sales-Teams darin resultieren, dass Informationen über veränderte Aufträge zukünftig schneller an TeamkollegInnen weitergegeben, um unnötige Feedbackschleifen zu vermeiden und die Produktivität zu steigern.

## Teamreflexivität

Schippers und Kollegen (2007) definieren *Teamreflexivität* als das Ausmaß, in dem Teams ihre Ziele, Strategien und Prozesse regelmäßig reflektieren. Indikatoren für Teamreflexivität umfassen bspw. das gegenseitige Geben und Nehmen von Feedback, Diskussionen von Zielen und zugrunde liegenden Annahmen und Wertvorstellungen oder auch die regelmäßige Evaluation von bisherigen (Zwischen-) Ergebnissen der Teamarbeit.

### Teamreflexivität:

Das Ausmaß, in dem Teams ihre Ziele, Strategien und Ergebnisse regelmäßig gemeinsam reflektieren.

Das Potenzial von Teamreflexivität ist empirisch bestätigt. Dabei zeigt sich, dass Teamreflexivität die Teameffektivität, das Commitment und die Zufriedenheit der Teammitglieder vorhersagt. Jedoch stellt sich die Frage, von welchen Faktoren Teamreflexivität abhängt und wie man Teamreflexivität gezielt fördern kann.

## Die Rolle der Führungskraft für Teamreflexivität

Tatsächlich können Vorgesetzte die Erfahrungen und das Verhalten von Mitarbeitenden am meisten beeinflussen – es liegt also nahe, die Rolle der Führungskraft in Bezug auf Teamreflexivität näher zu betrachten. Schippers und Kollegen (2008) untersuchten in Teams mehrerer Organisationen, inwiefern der Führungsstil des/der Vorgesetzten die Teamreflexivität beeinflusst. Dabei zeigte sich, dass mit zunehmendem *transformationalem Führungsstil* der Vorgesetzten eine erhöhte Reflexivität im Team stattfindet.

## Transformationale Führung

Transformationale Führung zeichnet sich dabei durch die Berücksichtigung der individuellen Poten-

ziale der Mitarbeiter, Ermunterung zur Kreativität und eigenständigem Problemlösen und Inspiration durch anspruchsvolle Zielsetzung aus. Eine solche Führungskraft ist Vorbild und ihr wird Vertrauen und Respekt entgegen gebracht. Sie ermöglicht, dass Mitarbeiter "über sich hinauswachsen", sich kreativ und innovativ ihren Aufgaben widmen, sich als "Teil des Ganzen" wahrnehmen und (selbst-)wirksam Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

### Transformationale Führung:

- Intellektuelle Stimulierung
- Individuelle Wertschätzung
- Inspirierende Motivation
- Charismatisches Verhalten

Dabei scheint es insbesondere die Vermittlung einer *geteilten Vision* zu sein, die die Teamreflexivität erhöht. Eine solche geteilte Vision kann deshalb förderlich für die Zusammenarbeit sein, weil sie einen geteilten Bezugsrahmen darstellt, anhand derer Ziele, Strategien und Leistungen gemeinsam evaluiert werden können. Transformationale Führung betont gerade diese gemeinsame Vision und die gemeinsamen Ziele, und stimuliert so die Reflexion im Team.

## Fazit für die Praxis

Man muss jedoch davon ausgehen, dass in vielen Fällen das Ausmaß an Teamreflexivität in Organisationen eher gering ist – häufig werden Ziele und Strategien nicht systematisch reflektiert, zugrundeliegende Annahmen werden als gegeben hingenommen und nicht diskutiert. Da Vorgesetzte die Teamreflexivität mit beeinflussen, können sie diese gezielt durch ihren Führungsstil unterstützen, und damit das Erfahrungslernen und die Leistung ihres Teams fördern.

### Literatur:

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Knippenberg, D. (2008) The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 6 (11), 1593-1616.



**Dr. Kristin Knipfer**

Schreibt auf [wissensblitze.de](http://www.wissensblitze.de) zu den Themen: Organisationales Lernen, CSCL, Informelles Lernen