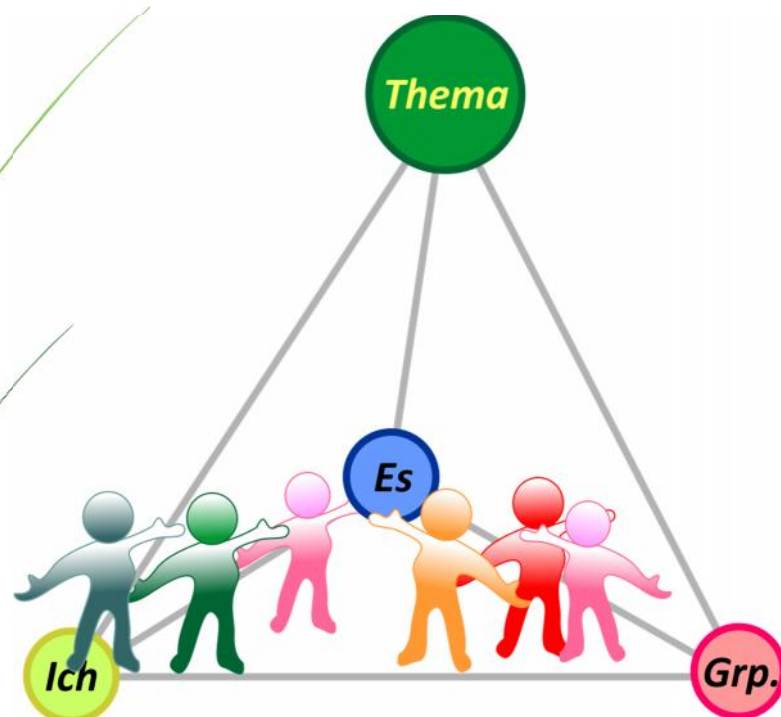




[2019]

Alles über Teams

How to Build Teams



Sven-Olaf Mieke

GPZ S-H/DRAGONBOARD-INSTITUT



Sven-Olaf Miehe

Alles über Teams

Ausgabe: Jun 27, 2019

Copyright

© GPZ-SH/dragonboard-institut, DE-25548 Kellinghusen, Schleswig-Holstein, Deutschland (2019)
published by dragonboard-publisher, Kellinghusen,

Nota bene: Ich weiß, dass auch Sie versucht sein könnten, dieses Werk zu kopieren, um u.a. die eigenen Kosten zu senken. Dafür habe ich volles Verständnis. Ich habe jedoch viel Zeit, auch „Lehrzeit“, und Lehrgeld für Ausbildungen investiert, um auf diesen Kompetenzstand zu kommen. Menschen, die dies anerkennen, kaufen sich dieses Buch/Skript.

Für alle anderen ist die Vervielfältigung schlicht verboten. Denn:

Das Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen vom deutschen Urheberrechtsgesetz gesteckten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlages oder des/r Autors/en nicht zulässig und daher strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung oder Einspeicherung in elektronische Systeme.

Kontakt: som@dbgcp.com



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Copyright | 1 |
| Inhaltsverzeichnis | 2 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 2 |
| Was ist ein Team?..... | 3 |
| Definition „Team“ | 4 |
| Wie bilden sich die Teams? | 5 |
| Kompetenzen und ihre Feststellung | 5 |
| What makes me tick? | 5 |
| Bevorzugte Ichzustände | 6 |
| Problemfelder eines Teams | 7 |
| Wie sind Teams aufgebaut? Welche Rollen werden verteilt? | 9 |
| Teamrollenmodell <i>nach Belbin et al.</i> | 9 |
| Das Rangfolgemodell <i>nach Schindler</i> | 10 |
| Die G-Position | 11 |
| Integration des Omega | 11 |
| Wie werden die einzelnen Mitarbeiter*innen/die Teams geführt | 12 |
| Welche Lizenzen erhalten die Teams?..... | 13 |
| Welchen Sinn macht es, Teamstrukturen einzuführen? | 13 |
| Welche Teams gibt es in der Schule? | 14 |
| Führungsteam | 14 |
| Kollegenteams..... | 14 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Persönlichkeitsstrukturen | 5 |
| Abbildung 2: Ichzustände in der Transaktionsanalyse | 6 |
| Abbildung 3: Einflüsse auf ein Team | 7 |
| Abbildung 4: Beginn einer Teamsitzung | 8 |
| Abbildung 5: Beenden einer Teamsitzung | 8 |
| Abbildung 6: Gruppenrollenmodell nach Belbin et al..... | 9 |
| Abbildung 7: Rangfolgemodell nach Schindler | 10 |
| Abbildung 8: Entwicklungs-Kreislauf | 12 |
| Abbildung 9: Führungskonzepte | 12 |
| Abbildung 10: Lizenzen der Beteiligung..... | 13 |
| Abbildung 11: Systeme einer Schule | 14 |



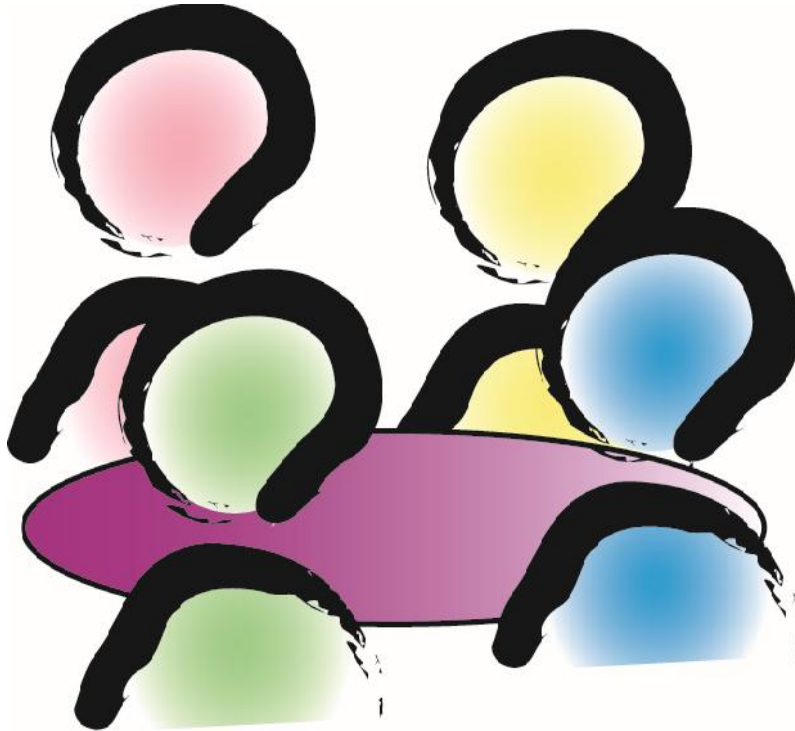
Was ist ein Team?

| | | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Bushaltestelle</p> | <p>Sportmannschaft</p> |
| <p>Ziele</p> | <p>unverbunden, ohne gemeinsames Ziel</p> | <p>auf Zeit verbunden mit gemeinsamer konkreter Zielsetzung</p> |
| <p>Rollenverteilung</p> | <p>eine Rollendifferenzierung ist nicht erkennbar</p> | <p>die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt</p> |
| <p>Verbindlichkeiten</p> | <p>unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken</p> | <p>Verbindlichkeiten in Hinblick auf gemeinsame Treffen und Arbeitsabläufe mit wechselseitigen Abhängigkeiten</p> |
| <p>Aktivität</p> | <p>passives Warten</p> | <p>jeder Einzelne trägt aktiv zur Lösung der Aufgabe bei</p> |
| <p>Verantwortung</p> | <p>keine gemeinsame Verantwortung für das Ergebnis</p> | <p>gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis nach außen</p> |

nach Gellert/Nowak (2004)



Definition „Team“



Teams sind Arbeitsgruppen aus 2 bis 8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten *gemeinsam* festgelegten Regeln.

**Die Aufgabe liegt außerhalb des Teams,
das Fachwissen ist nicht redundant vertreten.**

Beispiel „OP-Team“: 1 Anästhesist, 1 Chirurg, 1 Schwester; Aufgabe ist der Patient vor ihnen.



Wie bilden sich die Teams?

Teams bilden sich gemäß den Anforderungen der Aufgabe, d.h. nach für die Aufgabe benötigten Kompetenzen.

Die Qualität der vom Team geleisteten Arbeit hängt

-) von den vorhandenen Kompetenzen
-) von der Kooperationsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder ab.

Durch entsprechende Vorbereitung muss gewährleistet sein, dass es innerhalb des Teams keine sozialen Reibungen gibt, die zu einem Qualitätsverlust führen.

Kompetenzen und ihre Feststellung

What makes me tick?

Damit Menschen gut kooperieren können, ist es von Bedeutung, dass sie sich selbst und ihre Persönlichkeitsstruktur gut kennen und ihre bevorzugten Aufenthaltsräume und Kommunikation-lchzustände innerhalb des Teams auch veröffentlichen. Nur dann kann die Teamleitung die Teamrollen so besetzen, dass sich jeder wohlfühlt.

Grundpersönlichkeiten nach Gerda Jun

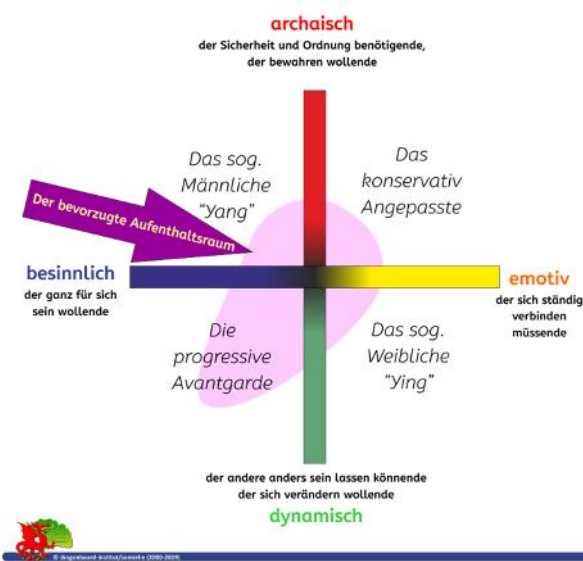


Abbildung 1: Persönlichkeitsstrukturen

Die erste Frage ist die nach dem bevorzugten Aufenthaltsraum im Riemann/Jun-Kreuz.

Grundsätzlich sind alle vier Bedürfnispole in einem Menschen vorhanden und wirken situationsabhängig. Und dennoch gibt es einen bevorzugten Aufenthaltsraum.

Ein Führungsteam muss mit komplementär tickenden Personen besetzt sein, also aus Personen, die sich hinsichtlich ihrer bevorzugten Aufenthaltsräume ergänzen. Ideal ist eine kreative Teamführerin aus dem Bereich „progressive Avantgarde“ und eine „bodenständige“ Koordinator*in aus dem Bereich „Das konservative Angepasste“. Natürlich können sie sich auch genau umgekehrt ergänzen!

Teamführer*in und Koordinator*in müssen sich im Ziel einig sein. Die Notwendigkeit einer angestrebten Komplementarität wird durch die erwartete Wirkung deutlich: Während die kreative Teamführer*in wie eine Bienenkönigin ständig neue „Ideeneier“ produziert, ist es Aufgabe der Koordinator*in, aus den meisten dieser „Eier“ Handlungspläne zu schmieden. Allzu utopische Ideen werden von ihr erst einmal auf Lagergelegt. In diesem Zusammenspiel bringen beide eine Organisation nach vorne:

-) Sie treten untereinander nicht in Konkurrenz, was einen Veränderungsprozess lähmen würde.
-) Die Koordinator*in steht im Idealfall beim Schmieden der Pläne in engem Kontakt zu den Mitarbeiter*innen, sorgt auch für deren Wohlbefinden und kann sie so nicht verlieren.



Zwei archaisch-emotive Führungspersonen würden ein Projekt lediglich verwalten (das sorgt auch nach außen/oben für scheinbare Ruhe), zwei dynamisch-besinnlich zusammen unproduktive chaotische Zustände erzeugen und den Rest des Teams durch permanente Veränderungen verwirren.

Bevorzugte Ichzustände

Die zweite Frage ist die nach dem Ichzustand, aus dem ein Mensch bevorzugt kommuniziert.

Grundsätzlich sind alle sechs Ichzustände (siehe Abbildung 2) in einem Menschen aktiv und gut.

Und – es gilt auch wieder die Paracelsus-Formel „Ein jed' Ding ist Gift. Allein die Menge macht's ...“ Eine Kommunikation z.B. aus einem kräftig vom nährenden Eltern-Ichzustand (nEI) eingetrübten Erwachsenen-Ichzustand (ER) [„Mach das nicht! Ich will Dich doch nur schützen! Das ist zu gefährlich!“] löst u.U. beim Adressaten das Gefühl einer Entmündigung aus und bekommt je nach dessen Ausprägung eine Antwort aus dessen Erwachsenen-Ichzustand (ER), das durch das rebellische Kind (rK) oder das angepasste Kind (aK) eingetrübt ist.

Die Art zu kommunizieren hängt eng von der Grundpersönlichkeit und dem Bezugsrahmen, also der Art, wie ein Mensch sich selbst, die anderen und das Leben überhaupt sieht, ab. Dazu gehören auch die Einschärfungen als meist non-verbale negative Botschaften der Eltern an das Kind und die daraus resultierenden Antriebe des späteren Erwachsenen.

Um Menschen in die aktive Mitarbeit zu bringen, benötigt das Führungsteam drei aktive Ichzustände:

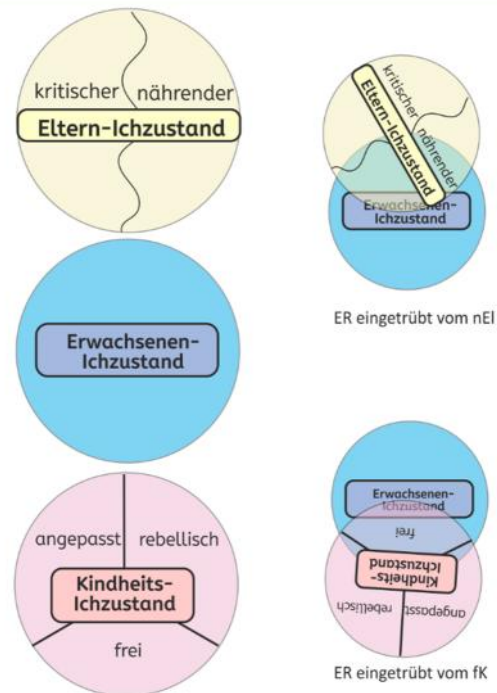
ER beschreibt emotionsarm die bevorstehende Aufgabe;

nEI verkündet das in die Lösungskompetenzen der Adressaten gesetzte Vertrauen und die Belohnung und gewährt im nächsten Schritt Gestaltungsspielraum;

fK der Adressaten „Macht es, egal wie. Macht es nur gut!“ Der kreative, phantasievolle freie Kindheits-Ichzustand wird hier angesprochen. Es erhält Gestaltungsspielraum. Diese Erlaubnis löst im Adressaten ein Gefühl der Freude aus.

Gerade die Ansprache des freien Kindes setzt häufig künstlerische und handwerkliche Fähigkeiten, die im normalen Berufsleben keine große Bedeutung haben, frei und sorgt so für das notwendige Wirksamkeitserleben jeder/s einzelnen Teilnehmer*in.

Die Ichzustände



Die Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse!
Antoine des Saint Exupery

Abbildung 2: Ichzustände in der Transaktionsanalyse



Problemfelder eines Teams

Auf ein Team strömen verschiedene, häufig persönliche Einflüsse ein, die zu Problemen führen können und daher vorher der Klärung bedürfen. Das Team bewegt sich in einem Tetraeder, das aufgespannt wird vom ICH, dem WIR, dem ES und dem THEMA. (Dieses Tetraeder ist der TZI-Tetraeder.)

- Ich** Hier bringen die einzelnen Teammitglieder ihre Werte und Normen, ihre Persönlichkeitsstruktur, ihr Kommunikationsverhalten, ihr Verhältnis zum Thema und ihren Wunsch nach Wirksamkeitserleben ein.
- Wir** Das designierte Team muss mit den individuellen Eigenschaften der TN zurechtkommen und eine gemeinsame Arbeitsbasis finden. Hierzu gehört die Klärung von Macht, Rang, Funktion, Rollen, ...
- Es** ES beantwortet die Frage nach dem „Was ist das hier eigentlich?“ Dienstliche Meetings dienen nicht primär der Befriedigung physiologischer oder sozialer Bedürfnisse, sondern der Erfüllung einer Aufgabe im Kontext der Organisation.

Einflüsse auf das Team

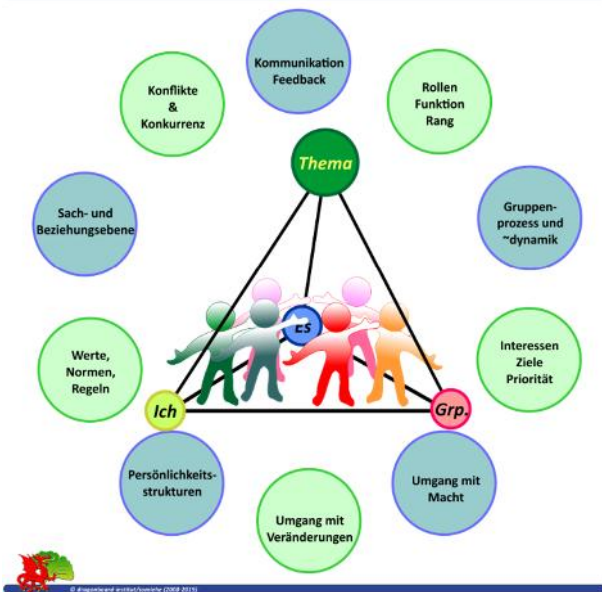


Abbildung 3: Einflüsse auf ein Team

Thema Das Thema stellt letztendlich die Aufgabe dar. Diese Aufgabe kann sehr unterschiedlichen Charakter haben. Auf jeden Fall liegt die Aufgabe jedoch außerhalb des Teams.

Im Einzelnen:

| | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Persönlichkeitsstrukturen | Welche Persönlichkeitsstrukturen werden in dieser Gruppe wirksam? |
| Werte, Normen | Welche Werte leiten mich? Was kann man mit mir machen und was nicht? Welche Normen müssen nach dem individuellen Gusto berücksichtigt werden? |
| Regeln | Welche Regeln müssen wir aufstellen? Wie gehen wir mit Regelbruch um? |
| Umgang mit Veränderung | Wie gehen wir mit Veränderungen um? In welcher Phase des Veränderungsprozesses befindet sich jede/r einzelne? Welche Hilfe braucht er/sie? |
| Umgang mit Macht | Wie gehen wir mit Macht um? Wie erleben wir Macht und wie wollen wir sie erleben? Sind die Machtstrukturen anerkannt? |
| Sach- und Beziehungsebene | Sind auf der Beziehungsebene alle Probleme und Vorbehalte geklärt? Welche Beziehungsprobleme brauchen noch eine Klärung? |
| Kommunikation, Feedback | Wie wollen wir miteinander kommunizieren? Brauchen wir dazu eine Fortbildung? |
| Gruppendynamik | In welcher Phase des Gruppenprozesses sind wir und was brauchen wir, um in die Produktionsphase zu kommen? |



| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konflikte | Sind wir in der Lage, Konflikte offen und verletzungsfrei zu kommunizieren? Wie kommen Entscheidungen zustande? Wie gehen wir bei Mehrheitsentscheidungen mit den Unterlegenen um? Welche Möglichkeiten der Schlichtung haben wir? |
| Ziele | Sind die Ziele klar und smart formuliert? |

Teamarbeit nach TZI

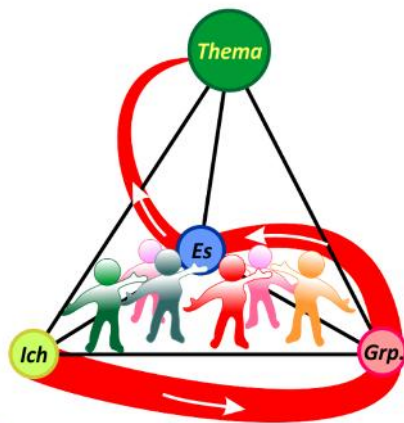


Abbildung 4: Beginn einer Teamsitzung

Das bedeutet, alle Einflüsse, die ihren Ursprung innerhalb des Teams haben, müssen zu Beginn jeder Arbeitssitzung geklärt sein, bevor das Team sich seiner eigentlichen Aufgabe widmen kann. Jede Teamsitzung folgt diesem Prinzip, ohne dabei in Urschlamm Diskussionen erneut zu versinken, denn ein Team, das sich mit sich selbst beschäftigt, kann keine Aufgabe lösen. (*Pacta sunt servanda!*)

In einer Rückmelderunde zu Beginn der Sitzung hat **das ICH** das Wort. Es werden

-) die aktuelle Befindlichkeit und Bedürfnisse,
-) Reste aus der letzten Sitzung,
-) und was sonst noch erzählt werden will

abgefragt. Diese Rückmelderunde folgt dem Montessori-Satz „Störungen haben Vorrang!“

Ggf. wird schon die Beziehung des Individuums zum Thema abgefragt. Dazu können im Mittelpunkt Impulse liegen, die schon auf Thema hinweisen.

Es folgt eine **Aktivierung der Gruppe, des WIR**. Das kann durch eine körperliche Aktivität, durch eine Aufgabe auf informeller Ebene, um bisher unbekannte Gemeinsamkeiten aufzudecken oder durch eine gemeinsame kleine Mahlzeit geschehen. Ggf. wird die Frage, welchen Bezug die Gruppe zum Thema hat, beantwortet.

Als letztes wird **das ES** geklärt. Das ES macht deutlich, um welche Art der Veranstaltung es sich hier handelt. Dadurch wird der Bezug (dienstlich/privat, Rahmen, Ziel, ...) zur übergeordneten Organisation deutlich.

Das Beenden der Sitzung folgt diesem Weg in umgekehrter Reihenfolge:

Zuerst wird das **Thema** abgeschlossen. D.h., die Ergebnisse in einem Ergebnisprotokoll gesichert, offenen Fragen beantwortet, Reste gesichert und auf die Agenda der nächsten Sitzung geschrieben. Dann wird die **Gruppe** geschlossen.

Dies kann durch ein positives Feedback (z.B. heißer Rücken) oder eine Gruppenprozess-Reflexion geschehen.

Zum Schluss wird das ICH z.B. mit einer persönlichen Verabschiedung durch die/den Teamführer*in geschlossen.

Beenden der Teamarbeit nach TZI

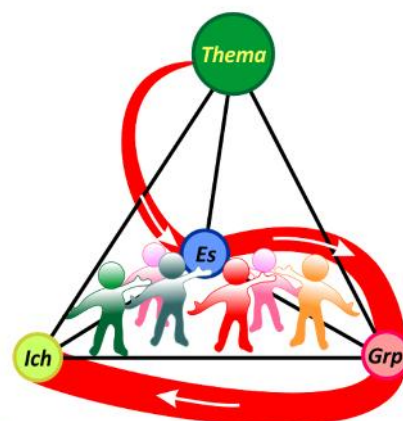


Abbildung 5: Beenden einer Teamsitzung



Wie sind Teams aufgebaut? Welche Rollen werden verteilt?

Es gibt zwei Organisationsmodelle von Team, das Teamrollen- und das Rangfolgenmodell.

Teamrollenmodell *nach Belbin et al.*

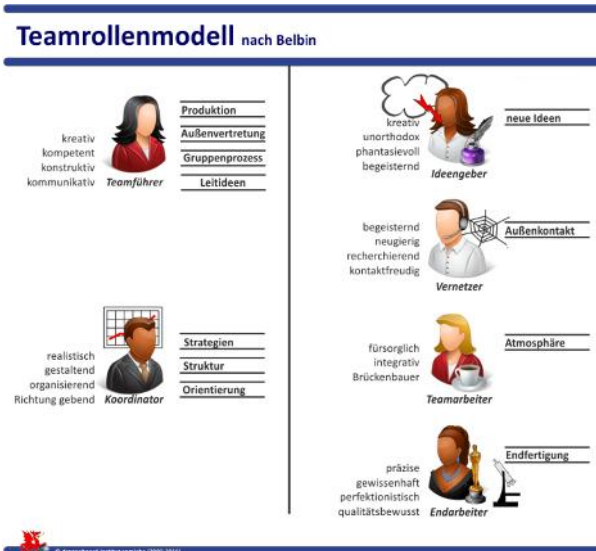


Abbildung 6: Gruppenrollenmodell nach Belbin et al.

Das Teamrollenmodell geht davon aus, dass Teammitglieder entsprechend ihrer individuellen Stärken zusätzliche Aufgaben im Team übernehmen. Es gibt:

Leiter*in / Moderator*in

ist die Führung im Teamprozess, sowohl was die Aufgabe als auch die Gruppendynamik betrifft.

Die Rolle erfordert Fachkenntnis und Kreativität, aber auch Charisma, oder mindestens von den anderen Teammitgliedern anerkannte Autorität; Sie beherrscht die Balance zwischen Aufgaben- und beziehungsorientierter Führung, kann delegieren, kennt Strukturen und Ressourcen.

| Teamrolle | Aufgabe |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Koordinator*in / Umsetzer*in | ist die Praktiker*in/leitende Handwerksmeister*in im Leitungsteam; kümmert sich im Wesentlichen um die Erfüllung der Aufgabe; sie ist die Realist*in, die Pläneschmied*in, die Gestaltgeberin. |
| Die kreative Ideengeber*in | ist im Team die zweite Quelle der Innovation. Sie regt an, schlägt vor. Ihre Ideen sind radikal und originell, keine Abwandlungen von bereits Vorhandenem: Sie nervt durch Nachfragen und nachträgliche Änderungsvorschläge, denkt in großen Strukturen und nicht ans Detail. |
| Die Vernetzer*in | stellt den Kontakt mit den relevanten Umwelten her; beschafft die notwendigen Informationen, Ideen und Ressourcen von außen in das Team. Sie ist kommunikativ, „leicht und locker“, Diplomatin und Verkäuferin. |
| Die Teamarbeiter*in | sorgt sich um das Wohlergehen im Team, ist fürsorglich und kurativ. Sie spürt am ehesten die Bedürfnisse des Teams oder einzelner Teammitglieder. Unterstützt, wo sie kann, kennt die privaten Umstände, in denen die Teammitglieder leben. Sie ist dem Ganzen gegenüber loyal, obwohl sie gelegentlich auch Partei ergreift. Sie sorgt dafür, dass alle an der Arbeit beteiligt sind und integriert die Außenseiter. |
| Detailarbeiter*in / Vollender*in | Sie ist die genaue, die präzise, die penible. Sie ist erst zufrieden, die Aufgabe auch im letzten Detail perfekt gelöst wurde. Ihre Motivation entspringt der Befürchtung, es könne etwas schief gehen. Deswegen prüft sie, sichert zweimal ab, drückt auf Tempo, um nicht Termine zu verschwitzen und arbeitet noch, wenn schon andere ein neues Ziel vor Augen haben. |



Das Rangfolgemodell *nach Schindler*

Das Rangfolgenmodell geht davon aus, dass die einzelnen Teammitglieder in einer Hierarchie arbeiten. **Alpha** ist die Teamleiter*in. Sie ist für die Gesamtleitung verantwortlich. Ihre Aufgabe entspricht der der Leiter*in im Belbin-Modell. Sie ist die Ideenträgerin und die Identifizierungsgestalt des Teams für die Mehrzahl der Teammitglieder.

Je nach Persönlichkeit unterscheidet man drei Typen von Alphas:

- gruppenorientiert** er/sie hat den Focus auf der Gruppe und ist sensibel für ihre Bedürfnisse und Interessen;

- narzisstisch** er/sie verführt die anderen, ihm/ihr zu folgen. Dabei hat er/sie sich selbst und nicht die Gruppe im Fokus;

- heroisch** er/sie ist der/die „Führer*in“ und verfügt über das notwendige Imponiergehabe. Er/sie ist das Leitbild der Gammas und sie folgen ihm/ihr, selbst wenn die Entscheidungen des Alphas sich gegen die Gammas richten.

Beta ist die Koordinator*in nach Belbin. Sie ist sachorientiert und besticht durch logische Argumente. Basis ihrer Autorität sind ihre Leistung und die Gunst des Alpha, von dem sie abhängig ist. Ihre Bindung an die Gruppe erfolgt über Alpha. Versagt Beta, lässt Alpha sie fallen. Fällt Alpha, fällt Beta mit. *Darum können (und sollten) Koordinator*innen auch nicht die Rolle von Teamführer*innen übernehmen, wenn letztere ihr Amt verlässt!*

Rangfolgen-Modell nach Schindler

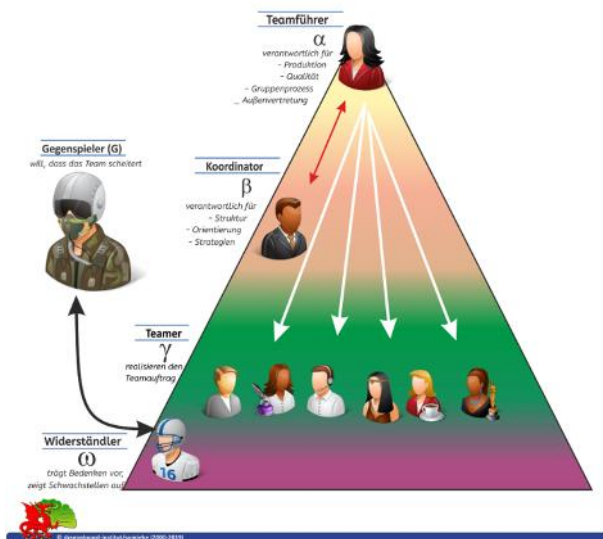


Abbildung 7: Rangfolgemodell nach Schindler

Alle anderen Rollen werden durch die **Gammas** wahrgenommen. Sie identifizieren sich voll mit Alpha und sind die wirklichen Arbeiter*innen im Team. Sie schätzen die Anonymität der Gruppe, denn sie neigen nicht dazu, sich nach vorne in Licht zu drängen. Sie erwarten von Alpha, dass sie sich mutig und fürsorglich für sie in den Kampf begibt und sie schützt.

Neu im „Verein“ ist der **Omega**. Sie ist die Zweifler*in und Bremser*in im Team. Sie ist geneigt, die Richtung aufzugeben und sich gegen das Team zu stellen.

Omega ist – wie Alpha – hoch kompetent und immer bereit, Alpha in der Führung abzulösen.

Damit ist sie innerhalb des Teams die direkte Gegenspieler*in zu Alpha, deren Aggression sie spürt und gleich beantwortet. Indirekt unterstützt sie unbewusst jedoch Alpha im Gruppenintegrationsprozess, denn sie verhindert, dass sich Aggressionen einzelner Teammitglieder gegen andere richten.

Omega hängt immer hinter dem Gruppen- und Arbeitsprozess hinterher; je größer ihr Abstand zur Gruppe ist, umso mehr Aufmerksamkeit kann sie auf sich binden. In dieser Rolle ist sie wichtig, denn sie



Wie sind Teams aufgebaut? Welche Rollen werden verteilt?

sorgt für ein Zusammenrücken der anderen Teammitglieder. Sie sammelt die negativen Projektionen des Teams auf sich.

Die Omega-Position kann folgende äußere Formen annehmen:

-) **der Querulant:** heroisches Auftreten, ruft stets zur Umkehr auf;
-) **der Versager:** ängstlich, ambivalent, zögerlich
-) **der Hofnarr:** schwach und schalkhaft

Die G-Position

Omega symbolisiert innerhalb des Teams den äußeren Gegner „G“. G steht für Gegner. G's Position ist außerhalb des Teams. Er ist eine Person, Gruppe oder Institution, von der sich die Gruppe abhebt. G's Bestreben ist es, das Erreichen des Projektziels zu boykottieren.

G ist der direkte Gegenspieler zum Alpha und so mächtig wie Alpha. G steht für das „Außen“ und lässt das Team das „Innen“ erleben. In dieser Position trägt G zur Herausbildung von gruppendynamischen Prozessen innerhalb des Teams bei.

Integration des Omega

Omega findet mit großer Freude die Schwachstellen im Team, in der Zielsetzung und in der Aufgabenbewältigung. Sie findet jene Punkte, die vom Rest-Team nicht oder nur unzureichend bedacht wurden.

Die Integration von Omega ist folgerichtig für den Erfolg des Teams essenziell.

Durch die Integration als „Checker“ („Prüfer“) erhält Omega eine Position, die es für sie unnötig macht, sich gegen Alpha aufzustellen oder sogar einen Positionskonflikt (vgl. Handout „Konfliktmanagement“) herauf zu beschwören.



Wie werden die einzelnen Mitarbeiter*innen/die Teams geführt

Entwicklungs - Kreislauf

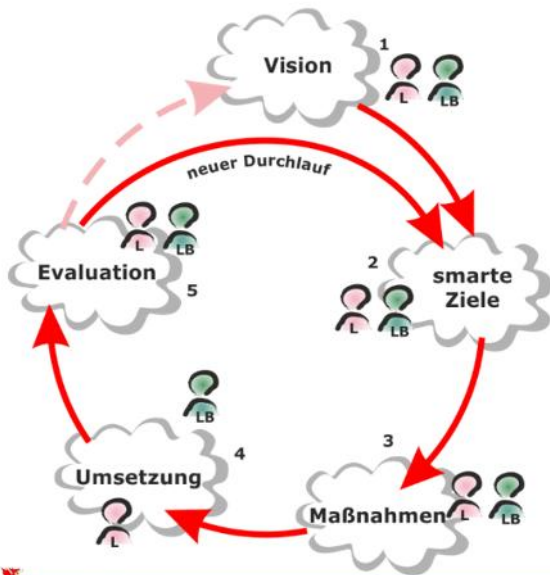


Abbildung 8: Entwicklungs-Kreislauf

Teams organisieren sich in der Regel selbst. Dafür benötigen sie einen Rahmen, der durch Ziel-Leistungs-Vereinbarungen [ZLV] formuliert wird. Im Rahmen dieser ZLV werden Entwicklungs- und Leistungsziele SMART und die dazu gehörenden Maßnahmen formuliert.

Zur ZLV wird in der Regel 14 Tage vorher schriftlich eingeladen. Inhalte des Gesprächs sind

- ⌋ Reflexion der letzten Periode
- ⌋ Stärken und Entwicklungsfelder der/des MA
- ⌋ Ziel- und Maßnahmenformulierung; Zielzeit.

Legende: LB=Lernbegleiter/Vorgesetzter; L=Lernende/Mitarbeiter

Führungskonzepte

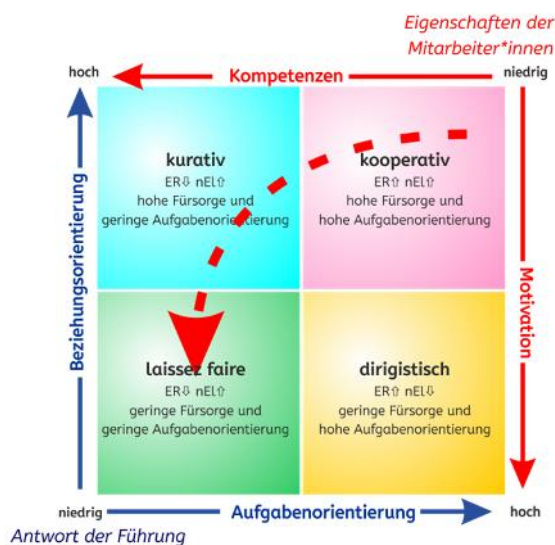


Abbildung 9: Führungskonzepte

Der dazu gehörende Führungsstil ist ein entwicklungsorientierter. In Abhängigkeit von der vorhandenen Kompetenz und Motivation beginnt die MA-Entwicklung mit einem kooperativen Führungsstil. Mit zunehmender Entwicklung der MA verändert sich die Führung hin zu höheren, die Verantwortung des MA fordernden Führungsstile.

Dazu müssen sich die Vorgesetzten kritisch selbst hinterfragen, ob sie zu einem solchen Führungsverhalten in der Lage sind.

Zu diesem Führungsverhalten gehört, dass sich die Vorgesetzten nicht über Berichte, sondern durch eigenen Augenschein über die Fortschritte und die Bedingungen bei der Arbeit informieren.

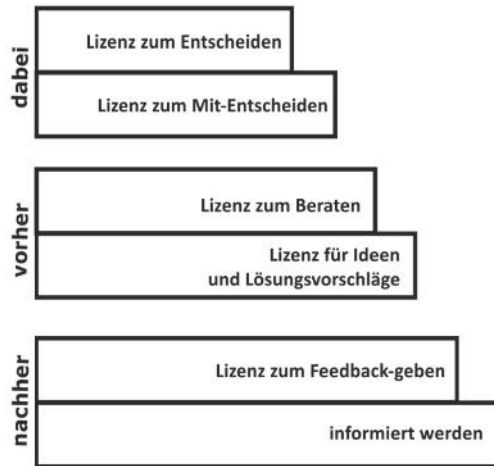
Dieser Teil des Führungsverhaltens dient weniger

der Kontrolle als vielmehr der Fürsorge und Wertschätzung!



Welche Lizenzen erhalten die Teams?

Beteiligungsstufen



Zu einer kooperativen Führung gehört, dass allen Mitarbeitern deutlich ist, mit welcher Beteiligungslizenz sie ausgestattet sind.

Das ist vor allem dann wichtig, wenn die Vorgesetzten Aufgaben und Verantwortung delegiert.

Empfehlenswert ist die Vergabe der Lizenzen vom Typ „vorher“ und „dabei“.

© dragonboard-institut | 2019-2020

Abbildung 10: Lizenzen der Beteiligung

Welchen Sinn macht es, Teamstrukturen einzuführen?

Teamstrukturen dienen folgenden Zwecken:

-) Demokratisierung des Unternehmens und Einführung flacher Hierarchien;
-) Übertragung von Verantwortung und damit Zeichen von Zu- und Vertrauen der Führung ihren MA gegenüber;
-) Erhöhung der innerbetrieblichen Transparenz;
-) Erhöhung des Gefühls von Zugehörigkeit;
-) Mobilisierung von individuellen Stärken;
-) Erhöhung des Engagements der MA durch Einführung positiver Abhängigkeiten und einer individuellen Verantwortlichkeit innerhalb der Teams (es ist schwerer, sich zu verdrücken!);
-) Entlastung der MA von Arbeiten, die nicht zu ihren Stärken gehören;
-) Erhöhung der Arbeitsqualität durch Nutzung aller Kompetenzen innerhalb des Teams;
-) Erkennen von und Identifikation mit Teamerfolgen.



Welche Teams gibt es in der Schule?

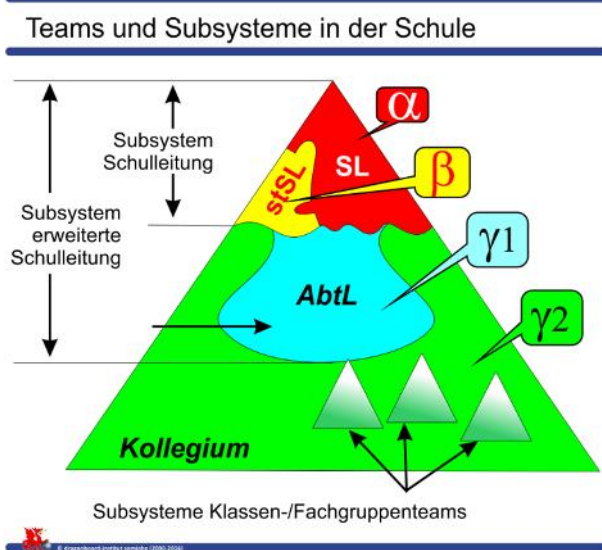


Abbildung 11: Systeme einer Schule

In Anlehnung an das Rangfolgenmodell lassen sich in einer Schule folgende Teamstrukturen installieren:

Führungsteam

und Vorbild sind **SL** und **stellvSL**. Die Idealbesetzung ist ein SL, der alle Eigenschaften eines Teamführers (siehe Teamrollenmodell nach Belbin) als Stärken für sich proklamieren kann. SL hat Visionen, kann begeistern und bezieht seine Autorität aus einer Mischung von Charisma, fachlicher und kommunikativer Kompetenz und menschlicher Zugewandtheit.

Dort, wo SL seine Entwicklungsfelder hat, überzeugt stellvSL mit seinen Stärken. In dem Fall, dass der SL ein strukturierter Mensch ist (mag lieber Zahlen als Menschen, erfüllt Kennzahlen, braucht Vorschriften und Handbücher, ...) muss der stellvSL die eigentlichen Teamführereigenschaften besitzen. Nach außen sind sie ein perfekt funktionierendes Team und liefern ihren „Kunden“, den MA, alles, was die zu einem angenehmen und qualitativ hochwertigen Arbeiten benötigen: Ziel, Zeit, Zuwendung.

Die Abteilungsleiter unterstützen in ihrer Heterogenität die Schulleitung.

Unproduktiv sind Konstruktionen, in denen Stärken mehrfach und ohne Rollenzuteilung im engeren oder erweiterten Schulleitungsteam vorhanden sind. Daher sind bei der Auswahl des Führungspersonals nicht die Geschmeidigkeit der Kandidaten, sondern ihr Stärkenprofil und der Bedarf des Teams von entscheidender Wichtigkeit.

Kollegenteams

Die Kollegenteams sind die anderen Subsysteme. Sie werden nach den gleichen Gesichtspunkten zusammengesetzt. Notwendig für eine Erfüllung des Kernprozessauftrages ist es, dass die MA regelmäßig in sozialen Trainings den wertschätzenden Umgang miteinander trainieren und so die innere Reibung verringern.