|  |  |
| --- | --- |
| **Professionelle Organisation und Leitung der Teamsitzungen** | **Informationsblatt B** |
| **Bezug zu den Gelingensbedingungen von Elmar Philipp1:****(wechselnde) Sitzungsleitung (Stichworte: Vorbereitung, Moderation und Auswertung von Teamsitzungen)****klare Aufgaben- und Rollenverteilung (Stichworte: stärkenorientierte Aufgabenverteilung, die neun Rollen erfolgreicher Teams)** |
| **Professionelle Leitung der Teamarbeit**Der Erfolg der Teamarbeit hängt nicht zuletzt von einer guten Sitzungsleitung und damit von der Professionalität der Teamleitung ab. Der Arbeitsprozess in den Teams muss moderiert, überwacht, motiviert und organisatorisch abgesichert werden. Auf diesen und weiteren Gebieten übernimmt die Teamleitung Verantwortung. Gleichzeitig ist die Art und Weise, wie die Teamleitung diese Kommunikation mit und zwischen den Teammitgliedern organisiert, ein fördernder oder lähmender Faktor für den Teamprozess:„Wer immer die Leitungsrolle innehat, sollte sie beherzt und aktiv gestalten, wobei diese aktive Gestaltung sich im Laufe der Entwicklung eines Teams verändert. Die Aktivitäten der Teamleitung beziehen sich eher auf das WIE der Prozesssteuerung, der Entscheidungsfindung oder Problemlösung als vorschnell auf das WAS, den Inhalt der Entscheidung oder Lösung. Am Beispiel der Moderation von Teambesprechungen sei das verdeutlicht: Die Teamleiterin bzw. der Teamleiter hält sich mit eigenen Lösungsideen zunächst zurück. So wird verhindert, dass andere Teammitglieder der Führungsperson nach dem Munde reden oder ihr einen Gefallen tun wollen. Klare Steuerung ist jedoch unbedingt gefragt: Die Leiterin oder der Leiter informiert über den Umfang des Problems, über die Ziele und Leistungserwartungen, über gegebene Rahmenbedingungen (Zeit, Finanzen etc.) und über anzuwendende Verfahrensnormen und Absprachen – und sorgt für deren Einhaltung. Und sie oder er unterstützt die Aktivitäten der anderen Mitglieder, Inhalte beizusteuern, Teilaufgaben zu übernehmen usw. und fordert sie ein. Eine gute Teamleitung nimmt sich selbst zurück, rückt die Teamleistung in den Vordergrund und scheut sich nicht, selbst echte Arbeit zu leisten. Sie sorgt dafür, dass niemand allein die Schuld für ein Teamversagen zugewiesen bekommt – und dafür, dass schlechte Teamleistungen nie vertuscht werden.“ (aus: Hermann, Dorothea: Gruppen leiten und Konflikte managen – Schulleitungsfortbildung. Landesinstitut für Schule. Soest 2004, S. 29 ff.)1 Philipp, Elmar: Multiprofessionelle Teamentwicklung, Weinheim und Basel 2014,S. 45ff. |

|  |
| --- |
| In folgenden Prozessen der Teamentwicklung haben die Teamleitungen Einfluss und steuernde Aufgaben: * Sie moderieren und unterstützen die Konstituierung des Teams, z. B. bei der Klärung des Tagungsrhythmus und der Teamregeln.
* Sie organisieren/moderieren die Rollen- bzw. Funktionsverteilung (innere Struktur).
* Sie sind initiativ bei der Absicherung/Stärkung der Teamfähigkeit und Teamqualitäten, vor allem durch ihr Engagement bei Teamreflexionen.
* Sie scheuen sich nicht, Tabus und Mythen im Team bzw. untergründige Widerstände aufzudecken.
* Sie tragen durch die Gestaltung der Sitzungen und bei der Klärung der Aufgaben zu einer gleichen bzw. fairen Beteiligungsmöglichkeit für alle bei.
* Sie tragen maßgeblich zur Entwicklung von Leitbildern, klaren Zielen und ihrer Operationalisierung bei.
* Sie gestalten die Teamsitzungen teilnehmeraktivierend, Ergebnisse absichernd und zeitlich gut strukturiert.
* Sie initiieren die Klärung der Ressourcen.
* Sie organisieren die Vernetzung und die Transparenz der Teams nach außen.
* Sie haben die Notwendigkeit regelmäßiger Evaluations-, Reflexions- und Feedbackstationen im Blick.
* Je demokratischer eine Teamleitung ausgerichtet ist, desto erfolgreicher wird das Team sein. Aus diesem Grunde sollte die Leitung in vereinbarten Rhythmen rotieren.

**Die Potenziale der Teammitglieder gezielt nutzen**Teams können auf die Ressourcen zurückgreifen, die die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Arbeit einbringen bzw. in der Kooperation entdecken oder entwickeln. Eine der wichtigsten Ressourcen besteht aus den unterschiedlichen Begabungen, Kommunikations- und Arbeitsstärken der einzelnen Kolleginnen und Kollegen, die sie in die Arbeit des Teams mit- und einbringen können.Wer seine eigenen Stärken kennt, kann besser mit den eigenen Schwächen leben und ist, weil sie thematisiert und interpersonal bedeutungsvoll geworden sind, bereiter, sich für die anderen und die gemeinsame Sache einzusetzen.Gleichzeitig erfordert die Teamarbeit ggf. auch verschiedene formalisierte **(Funktions-)Rollen**, die den Arbeitsprozess effektiver bzw. evaluierbar machen können; so können u. a. die Zeitvorgaben überwacht (Zeitwächter), kann das Material verwaltet, der Gesprächs- oder Kooperationsprozess moderiert oder beobachtet, Unterstützung von Teammitgliedern organisiert, arbeitsteilige Aufgaben (Schreiber, Zeichner, Sprecher, Präsentator) vergeben werden. Dabei erfährt sich jedes einzelne Teammitglied entweder in den von ihm eingebrachten Fähigkeiten nützlich und respektiert oder er bekommt die Chance, Arbeitskompetenzen zu entwickeln, die ihm noch nicht genügend gegeben waren. |