

Natalie Glatthaar Brändle
Pädagogische Hochschule Zürich

„Sorge tragen“ für sich selbst und für die Teamatmosphäre

Zentrale Aufgaben in der Führung

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a262>

In diesem Artikel wird das Konzept der ‚Psychologischen Sicherheit‘ beleuchtet, welches aus dem angelsächsischen Raum zur Leadership-Forschung stammt. Weiter werden die Konzepte ‚Positive Leadership‘ und der Wissenschaftszweig der ‚Positiven Psychologie‘ eingeführt. Diese theoretische Beleuchtung bringt Evidenz, dass es unabdingbar ist, eine bewusste Haltung der ‚Selbstsorge‘ sowie ‚Sorge für Mitarbeitende‘ zu entwickeln. Mit einer explorativen Befragung von langjährigen Schulleitungen wird die Beleuchtung der Thematik ergänzt. Der Artikel sensibilisiert für diese wichtige Führungsaufgabe und plädiert dafür, dass diese strukturiert und geplant angegangen wird.

Psychologische Sicherheit, Positive Leadership, Vertrauen

Im Deutschen werden die Wörter ‚sich sorgen‘ und ‚sich kümmern‘ verwendet. Beiden liegt eine unangenehm empfundene Emotion zugrunde, nämlich ‚Kummer‘ und ‚Sorge‘. Vielleicht kommt daher auch, dass meist erst an die Selbst- und Fremdsorge gedacht wird, wenn ein Mangel spürbar ist. Im Gegensatz dazu steht das englische Wort ‚to care‘, welches vom lateinischen Begriff ‚Caritas‘ stammt und übersetzt ‚Nächstenliebe‘ bedeutet. Es handelt sich somit um eine Tugend, welche zum entsprechenden Handeln anregt. Obwohl semantisch betrachtet somit der englische Begriff ‚Care‘ eigentlich passender wäre, werden im Folgenden die deutschen Ausdrücke verwendet.

Vertrauen ist eines der Grundbedürfnisse in der Teamarbeit

In der Arbeit als extern beigezogene Mediatorin mit Teams kann beobachtet werden, dass es sich schon beinahe um eine Gesetzmässigkeit handelt, dass diese Teams eine Unterversor-

gung der Bedürfnisse nach ‚Wertschätzung‘, ‚Sicherheit‘ und ‚Vertrauen‘ aufweisen. Ob die fehlende Vertrauensbasis Folge des Konfliktgeschehens oder Ursache hierfür ist, kann aufgrund dieser Beobachtung natürlich nicht beantwortet werden. Sicherlich aber verstärkt das Konfliktgeschehen die Erosion des Vertrauens auf der Beziehungsebene und hat schlussendlich Auswirkungen auf die Leistung eines Teams. Gerade in den Schulen, bei welcher die Beziehungsarbeit und das soziale Zusammenspiel zentral sind, hat dies unerwünschte Auswirkungen und kann bei der Arbeit nicht ausgeblendet werden. Denn die Wirksamkeit und der Lernerfolg einer Schule hängen neben der Unterrichtsqualität und Merkmalen der Schüler*innen auch von den Rahmenbedingungen ab, wie der Führung, dem Schulklima und der Schulkultur sowie der Teamarbeit. So weist Hellmüller (2016) auf die gegenseitige Beeinflussung von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung hin und dass sich diese wechselseitig bedingen.

Im Folgenden sollen nun die Schulen vorerst in der Betrachtung verlassen werden und auf eine Studie aus einem globalen Technologieunternehmen eingegangen werden, welche aufzeigt, wie wichtig das Teamklima für die Leistungsfähigkeit dieser Teams ist.

Was macht ein Team leistungsstark?

Google hat eine Studie mit dem Namen ‚Aristoteles‘ initiiert, um herauszufinden, was die Bedingungen sind, damit ein Team gute Leistung erbringt. Der Name für das Projekt wurde aufgrund eines Zitates von Aristoteles gewählt: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Stübig-Schimanski, 2016). Die 180 hierfür untersuchten Arbeitsgruppen umfassten bei dieser Studie eine durchschnittliche Grösse von neun Mitgliedern, teilweise waren sie jedoch auch sehr viel grösser mit bis zu 50 Personen. Für die Untersuchung musste zuerst definiert werden, was mit ‚Effektivität‘ gemeint war. Diese wurde einerseits mit den erreichten Ergebnissen gemessen, und andererseits durch den Faktor des inneren Erlebens der Teamkultur ergänzt. Die Teams wurden nach den Merkmalen wie Grösse, Zusammensetzung der Individuen und auf die interne Dynamik hin analysiert. Es stellte sich heraus, dass der grundlegende Faktor für die Unterschiede in der Leistung und Innovationsfähigkeit die erlebte psychologische Sicherheit innerhalb der Gruppe war und nicht die Zusammensetzung von individuellen Merkmalen, die Grösse der Teams oder die räumlichen Bedingungen der Arbeitsplätze.

Hierbei zog J. Rozovsky (2015, zit. nach Edmondson, 2018) aus der Forschungsgruppe die folgende Bilanz:

Psychologische Sicherheit war mit Abstand die wichtigste der fünf Schlüsseldynamiken, die wir gefunden haben. Sie war die Grundlage der anderen vier.

Bei den anderen vier wichtigen Faktoren handelte es sich um Zuverlässigkeit, Struktur und Übersichtlichkeit, Sinnhaftigkeit und Einfluss der eigenen Aufgabe. Doch um was handelt es sich bei der besagten ‚psychologischen Sicherheit‘, welche für die weiteren Faktoren eine Voraussetzung und somit den zentralen Aspekt darstellte?

Auf das Konzept ‚Psychologische Sicherheit‘ stiess A. C. Edmondson, Professorin für Management und Personalentwicklung an der Harvard Universität. Sie untersuchte in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts die Fehlerquoten bei medizinischen Teams. Hierbei beobachtete sie das zunächst überraschende Phänomen, dass die besseren Teams eine höhere Fehlerquote auswiesen als weniger effektive Teams. Dieses für sie widersprüchliche Resultat überprüfte sie bei einer Nachfolgeuntersuchung und konnte ableiten, dass die besseren Teams zwar nicht effektiv mehr Fehler machten, jedoch aufgrund der Art der Erhebung anhand von Fragebogen eben mehr Fehler rapportierten und demnach in den Daten auswiesen. Sie kam aufgrund dessen zum Schluss, dass ein Klima der Offenheit das Zugeben von Fehlern möglich macht und dies dann der Grund für die schlussendlich bessere Gesamtleistung der Teams ist. Es folgten zahlreiche weitere Untersuchungen zum Funktionieren von Teams in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen, worin diese These, dass die Atmosphäre in einem Team die grundlegende Bedingung für eine gute Teamleistung darstellt, überprüft wurde.

In ihrem 2018 erschienenen Buch zur angstfreien Organisation, worin ebenfalls die Google-Studie ‚Aristoteles‘ Eingang fand, fasst Edmondson diese Untersuchungen zusammen. Sie umschreibt ihr zentrales Konzept der ‚psychologischen Sicherheit‘ als eine Arbeitsatmosphäre, in der sich die Menschen ausdrücken und sie selbst sein können und damit sogenannte zwischenmenschliche Risiken einzugehen wagen. Diese hängen im Arbeitskontext eng mit dem Selbstbild zusammen und sind Befürchtungen, sich mit zu vielen Fragen als unwissend, durch das Zugeben von Fehlern als inkompetent, durch das Anbringen von Bedenken als negativ oder beim Teilen von halb ausgegorenen Ideen als frech und vorlaut wahrgenommen zu werden – also Wahrnehmungen beim Gegenüber, welche man für den eigenen guten Eindruck als Arbeitnehmende verhindern möchte. So wagt man das Risiko erst, wenn man sich eben sicher fühlt, nicht gleich als vorlaut, negativ oder inkompetent etikettiert zu werden. In einem Umfeld hingegen, bei welchem man konstant solche Befürchtungen haben muss, als inkompetent, frech oder negativ zu gelten, kann sich demnach schnell eine Kultur des Schweigens ergeben. Und diese führt dann dazu, dass Verbesserungen oder neue Ideen für Innovationen nicht geäussert werden, da man eine Ablehnung der unausgegorenen Ideen befürchtet, oder dass kleine Irritationen zu grossen Konflikten anwachsen, da sie verschwiegen und nicht in einem frühen Stadium angesprochen werden können. Alle diese Effekte fehlender psychologischer Sicherheit führen dazu, dass die Gesamtleistung dieser Teams, gerade bei komplexen Aufgaben, schlechter ist.

Edmondson geht nun so weit zu postulieren, dass man als Führungsperson explizit diese Tendenz der Zurückhaltung bei Mitarbeitenden im Auge behalten sollte und sich immer wieder Gedanken machen müsse, um die ‚psychologische Sicherheit‘ im Team zu kultivieren. Denn bei der Formung der Atmosphäre in einem Team hat die Führungsperson eine enorm wichtige Rolle. Ein schönes Beispiel führt Edmondson mit Eileen Fisher an, die seit 1984 ein bekanntes Modelabel führt. Eileen Fisher bekennt sich explizit dazu, Dinge ‚nicht zu wissen‘ und diese Schwäche auch zu zeigen. Aber auch andere Unternehmungen kultivieren eine Aufrichtigkeit mit Schwächen und Fehlern bis hin zum Scheitern und legen so den Boden für die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden und die daraus folgenden positiven Effekte wie

höhere Einsatzbereitschaft und eine bessere Zusammenarbeit sowie Risikofreude, Neues auszuprobieren.

Die Aufgabe der Führung und Ansätze zur Stärkung

Viele Führungspersonen bringen von ihrer beruflichen Orientierung her eine hohe Leistungs- und Gestaltungsmotivation mit, basierend auf dem Modell des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) (Hossiep 2003). Die Hektik des Alltags kann es ihnen erschweren, den Fokus auf die Pflege der Teamatmosphäre zu legen. Als Leitungsperson sind sie gewissermassen Troubleshooter im beruflichen Alltag und für die Findung von Lösungen und den Umgang mit Problemen gefragt und schlussendlich verantwortlich. So geht die Pflege und das Wahrnehmen des Positiven und der Teamatmosphäre schnell vergessen. Das sind aber jene Aspekte, welche eben gerade die Voraussetzung für die Kooperations- und somit Leistungsfähigkeit eines Teams darstellen.

Unter dem Ansatz des ‚Positive Leadership‘ fächert A. Hunziker (2018), Leiter des Instituts ‚New Work‘ an der Berner Fachhochschule, Methoden und Interventionen auf, welche sich für den Einsatz im Arbeitsumfeld und in der Führung eignen. Mit Positive Leadership ist ein Führungsansatz gemeint, mit welchem eine Professionalität entwickelt wird, mit positiven Aspekten im Arbeitsalltag systematisch umzugehen und es nicht lediglich intuitiv und nebenher zu machen. Der Ansatz bezieht Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie mit ein. Unter dem wissenschaftlichen Forschungszweig ‚Positive Psychologie‘ werden – seit dem Appell im Jahr 1997 von Seligman vor der American Psychological Association (APA) (gem. Seligman, 2004) – vermehrt die Bedingungen und Zusammenhänge für ein gelingendes Leben wissenschaftlich untersucht und ursächliche Zusammenhänge aufgezeigt. Mittlerweile gibt es viele Resultate und Studien, welche auf den arbeits- und organisationspsychologischen Bereich angewandt werden können (vgl. Seligman, Fredrickson, Lyubomirsky & Diener gem. Hunziker, 2018).

Relevanz für die Schulen

Was könnten diese Erkenntnisse und Ansätze für die Schulen bedeuten? Die Teamarbeit wird in der heutigen Zeit, da die Arbeitswelt komplexer und vernetzter geworden ist, immer wichtiger. In gewissen Branchen und Tätigkeiten wird der Anstieg des Anteils an Teamarbeit der letzten zwanzig Jahre mit bis zu 50 % geschätzt (vgl. Cross et al., 2016, zit. nach Edmondson, 2018, S. XIV). Auch in den Schulen ist der Anteil an Teamarbeit deutlich angestiegen. Das Rollenverständnis einer Lehrperson hat sich von ‚Ich und meine Klasse‘ hin zu ‚Wir und unsere Schule‘ gewandelt (aus *Handbuch für Zürcher Schulbehörden und Schulleitungen*, Kapitel ‚Das Lehrerbild im Wandel‘). Die Aufgabe einer Lehrperson umfasst immer mehr interdisziplinäre Teamarbeit und Absprachen. Lehrpersonen sind immer seltener alleine mit einer Klasse, sondern häufig mit weiteren (Fach)Personen im Unterrichtsraum. Und auch die weiteren Aufga-

ben in der Schule und die Strukturen mit Zyklus-, Steuer- und Fachgruppen bedingen einen hohen Grad an Kooperation und Fähigkeit zu sogenanntem ‚Teaming‘, womit die Zusammenarbeit in wechselnden Teams gemeint ist.

Explorative Befragung von Schulleitungen zum Thema ‚Sorgetragen im Schulalltag‘

Einleitend wurde auf die Beobachtung aus der Praxis als Mediatorin hingewiesen, wonach ineffektive Teams meist ein Defizit an psychologischer Sicherheit beklagen. Dies führt zur umgekehrten Frage, ob Teams mit langjährigen, konstanten Schulleitungen kein solches Defizit aufweisen und diese Schulleitungen, damit sie erfolgreich in ihrer Führungsposition bestehen konnten, über Bewusstsein und Fähigkeiten verfügen, eine sichere Teamatmosphäre zu pflegen. Sind sie sich der Wichtigkeit bewusst, Sorge zu sich und ihren Mitarbeitenden zu tragen und machen sie dies strukturiert? Fünf Schulleitungen haben bei dieser explorativen Befragung durch die Autorin des vorliegenden Beitrags mitgemacht.

Die Antworten auf die Frage nach der Sorge für die Mitarbeitenden ergab einen Strauss von genannten Haltungen und Verhaltensweisen auf unterschiedlichen Ebenen. Alle Schulleitungen sind sich dieser Aufgabe bewusst. Eine Schulleitung meinte explizit, „dass es ihr wichtig scheint, dass ‚sich kümmern‘ und das Klima im Schulhaus als zentrale Aufgabe einer Schulleitung angesehen wird.“ Bei der konkreten Umsetzung wurden v.a. Verhaltensweisen im Alltag genannt, wie ansprechbar sein, sich bedanken, positive Feedbacks geben, die bewusste Begrüßung nach längeren Abwesenheiten oder die eigene Anwesenheit im Teamzimmer während der grossen Pause. Weiter wurden die bewusste Gestaltung von Jubiläen und Verabschiedungen sowie von Geburtstagsgratulationen genannt. Bei schwierigen (privaten) Situationen schreibt eine Schulleitung jeweils eine Karte oder hat auch schon einmal eine Stellvertretung für eine kurze Auszeit eingerichtet und hierbei einen ‚Graubereich‘ bei den Regelungen für Vikariate genutzt.

Neben diesen Massnahmen auf der Ebene des direkten Führungsverhaltens wurden auch solche im strukturellen Bereich genannt, wenn auch deutlich weniger und nicht von allen Schulleitungen. Bei diesen Strukturen geht es darum, dass diese den Kontakt, den Dialog und die kollegiale Unterstützung stärken und somit die Aufgabe der ‚Sorge um andere‘ institutionalisiert und auf weitere Teammitglieder verteilt (im Sinne von ‚distributed Leadership‘). Unter diese Nennungen fällt die Einrichtung einer Kulturgruppe in der Schule. Diese ist explizit für die Organisation von Anlässen ‚Für das Gemüt‘ zuständig und organisiert Apéros oder gemeinsames Schlitteln. In dieser Schule werden die Bewerbenden auch in den Bewerbungsgesprächen danach gefragt, ob sie neben der Arbeit gewillt sind, an gemeinsamen Unternehmungen teilzunehmen, da die Kultur dieser Schule diesen Anspruch bis zu einem gewissen Grad an die Mitarbeitenden hat. Zudem hat diese Schule der Sekundarstufe weitere Strukturen umgesetzt, welche eine nahe Zusammenarbeit der Lehrpersonen in sogenannt familiären Zellen fördern. So gibt es eine Doppelklassenstruktur und die Klassenlager werden alle in der

gleichen ‚Spezialwoche‘ durchgeführt, womit auch die Fachlehrpersonen an diesen teilnehmen und der Kontakt einerseits zu den Schüler*innen, aber auch innerhalb des Lehrpersonenteams gefördert wird. Eine weitere Schule hat auf der strukturellen Ebene die regelmäßigen Interventionen in Gruppen von sechs bis acht Lehrpersonen genannt.

Bei der Befragung wurde zudem das Thema der Selbstsorge thematisiert. Alle befragten Schulleitungen waren sich bewusst, dass diese zentral ist, bis hin zur Aussage: „Ausgangspunkt ist die Selbstliebe. Diese gilt es zu pflegen. Wenn ich dort bin, dann kann kommen, was möchte“ oder „Es hat mit mir selbst zu tun. Wenn ich selbst keine Kapazität habe, dann kann ich für andere weniger da sein“. Zugleich war zu bemerken, dass es sich bei der Selbstsorge um einen Balanceakt handelt. Dieser fällt nicht allen leicht. Gewisse Schulleitungen pflegen bewusst Rituale der Achtsamkeit, der Reflektion, des Austauschs und von Auszeiten. Bei einer der Schulleitungen war jedoch ein Spannungsfeld herauszuhören. Sie definierte die Selbstsorge vor allem als Abwehr des Zuviels mit einer Aussage, „dass sie zunehmend den ‚Mut zur Lücke‘ entwickelt.“ Zugleich erwähnte sie eine Spannung mit ihrer Grundhaltung, „dass bei ihr das Berufliche jeweils an erster Stelle kommt.“ Dieselbe Schulleitung hat auch vorgebracht, „dass das ‚Kümmern‘ eine gegenseitige Sache sein sollte und der Bedarf nach Wertschätzung vom Team teilweise inflationär vorgebracht wird.“ Diese Äusserungen könnten auf ein aktuelles gegenseitiges Defizit in diesem Bereich hinweisen und Interventionen aus dem Katalog des Positive Leadership könnten neue Wege und Herangehensweisen mit dieser Thematik aufzeigen.

Fazit

Führungspersonen sind, wie oben bereits erwähnt, üblicherweise zu einem höheren Grad gestaltungs- und leistungsorientiert als reguläre Mitarbeitende. Weiter wird ein gewisser Grad an Durchsetzungsfähigkeit und ein nicht alles einnehmender Wunsch nach Harmonie als Voraussetzung bei den Persönlichkeitseigenschaften für eine Führungsposition erwartet. Dies hilft, um im Spannungsfeld der unterschiedlichen Ansprüche bestehen und auch einmal eine unpopuläre Entscheidung vertreten zu können. Diese Persönlichkeitsausrichtung von Leitungspersonen ist den Handlungsweisen, welche es für den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre braucht, teilweise entgegengesetzt. Wenn die Stärken der Leistungsorientierung und der Durchsetzungsfähigkeit im Alltag übertrieben werden, so leidet das Teamklima darunter. Dann braucht es einen Ausgleich mit einer sogenannten ‚Schwestertugend‘, um wiederum in eine Balance zu gelangen (hilfreich ist hier die Betrachtung mit dem Wertequadrat von Schulz von Thun, 2003).

Eine Führungsperson sollte sich daher beider Seiten bewusst sein und ein Gleichgewicht für sich selbst finden. Dies bedeutet konkret, abzuwägen, in welchen Situationen von einer schnellen Entscheidung abgesehen und Diskussionen sowie Partizipation zugelassen werden können – oder wo einmal das Tempo der Umsetzung und Aktivitäten gedrosselt und dafür

der Blick auf die Selbstsorge für sich und die Mitarbeitenden in den Fokus genommen werden kann.

Diese Balance in Führungshandeln umzusetzen, bedingt einerseits die Reflexion der eigenen Haltung, zugleich ist es aber auch praktisches Handwerk. Hilfreich ist hier, über Kenntnisse zu den Methoden und Interventionen aus dem Ansatz des ‚Positive Leadership‘ und der ‚Positiven Psychologie‘ zu verfügen. Diese können dann im Führungsalltag variantenreich eingesetzt werden. Denn es handelt sich bei der Sorge um sich selbst und um das Teamklima nicht um ein ‚Nice to have‘, sondern um eine Grundvoraussetzung, damit eine Schule wirksam sein kann. Oder wie ein Schulleiter meinte:

Die Qualität der Schule ist nur gut, wenn alle daran arbeiten und wenn wir uns alle gegenseitig um uns kümmern und uns aushelfen.

Literaturverzeichnis

Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Hrsg.). *Handbuch für Zürcher Schulbehörden und Schulleitungen*. <http://behoerdenhandbuch.ch/web/die-lehrperson/das-lehrerbild-im-wandel/> (Stand: 18. November 2022)

Edmondson, A. C. (2018). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Übers. Mike Kauschke. Verlag Franz Vahlen.

Hellmüller, P. (2016). Die Organisation Schule als soziales System. In H. Hofmann, P. Hellmüller & U. Hostettler (Hrsg.), *Eine Schule leiten – Grundlagen und Praxis* (S. 212–222). Hep Verlag.

Hossiep, R.; Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)* (2. Aufl.). Hogrefe.

Hunziker, A. W. (2018). *Positiv führen – Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg*. Verlag SKV.

Schulz von Thun, F.; Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (2. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Seligman, M. (2004). TED Talk: Martin Seligman über die Positive Psychologie. https://www.ted.com/talks/martin_seligman_the_new_era_of_positive_psychology?language=de (Stand: 18. November 2022)

Stübig-Schimanski, P. (2016). *Project Aristotle – Googles Weg zu mehr Teameffektivität*. <https://entwickler.de/agile/project-aristotle-googles-weg-zu-mehr-teameffektivitat/> (Stand: 18. November 2022)

Autorin

Natalie Glatthaar Brändle, lic. phil. I,
arbeitet seit 2022 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Sie hat ihre Schwerpunkte bei der



Schulleitungsausbildung DAS Schulleitung in den Bereichen Personalmanagement und -entwicklung sowie Konfliktmanagement und Kommunikation. Daneben ist sie selbstständig als Mediatorin SDM tätig und begleitet Teams in der Konfliktklärung und Entwicklung der Zusammenarbeit.

Kontakt: natalie.glatthaar@phzh.ch