

Campus

So lernen Teams ihr Potenzial besser nutzen

Gruppendynamik Das Training für Psychologische Sicherheit soll im Berufsalltag intensivere Zusammenarbeit ermöglichen. 45 Teams sammeln Erfahrung im Pilotprojekt.

Daniela Deck

Wer kennt es nicht: Der Langweiler monopolisiert die Teamsitzung mit Plattitüden. Oder: Die Besserwisserin setzt zur gefürchteten Tirade an. So oder so tendieren die übrigen Teammitglieder dazu, den Kopf auf Durchzug zu stellen, bis die Querschläger sich ausgetobt haben. So geht nicht nur Arbeitszeit verloren, sondern auch gute Ideen verfallen ungehört oder werden gar nicht erst ausgesprochen. Hinzu kommt: Versäumnisse und Fehler werden unter den Tisch gewischt und wiederholen sich. Leider gehören solche Teamkonstellationen in vielen Firmen zur Normalität.

Abhilfe schaffen will ein Innovations-Projekt mit dem Training Psychologischer Sicherheit in Teams. Jedes Teammitglied soll dabei erstens lernen, seine Meinung ehrlich zu äussern, ohne Sanktionen (Verachtung, Spott, Widerspruch...) befürchten zu müssen. Zweitens verteilt sich die Redezeit aller Teammitglieder allmählich gleichmässig, da die Hinterbänkler ermutigt werden, den Mund aufzutun und die Vielredner lernen, sich zugunsten der anderen zurückzunehmen. Drittens können Fehler im Umfeld gegenseitigen Vertrauens ungeschweht angesprochen und umso schneller ausgegült werden.

Jede Woche eine kurze Übung

Für das Training zur Psychologischen Sicherheit arbeitet das Departement Technik und Informatik der Berner Fachhochschule (BFH) mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und Partnern aus der Wirtschaft zusammen. Für die BFH zeichnet im Projektteam Ina Goller, Innovationsmanagement-Professorin und Leiterin des Studiengangs EMBA Innovation, verantwortlich. Ihre Fachgebiete Psychologie und Maschinenbau geben ihr eine umfassende Perspektive auf die Proble-

matik der Gruppendynamik in Arbeitsteams.

Einleitend sagt sie: «Meine Wirtschafts-Erfahrung hat mich gelehrt, dass eine Verbesserung von sozialen Kompetenzen die Innovation steigern kann.» Es ist ein Thema, dem sie bereits ihre Doktorarbeit gewidmet hat. Gestützt auf diese Erfahrung und auf Grundlagenforschungen der Harvard-Professorin Amy Edmondson hat das fünfköpfige Projektteam eine Serie von Kurzübungen für Teams entwickelt.

Erprobt wird die Aufgabenserie von 45 Teams mit je fünf bis 16 Mitgliedern. Folgende Arbeitgeber beteiligen sich am Pilotprojekt: Swisscom, Post, SBB, Mobilier, Digitec-Galaxus, Switch und crb. Goller erklärt: «Wir wollen verschiedene Branchen abdecken. Neben den grossen Bundesbetrieben sind wir froh, eine Versicherung, einen Online-Händler, eine IT-Firma und eine Firma in der Bau- und Immobilienbranche an Bord zu haben.» Eine einzige Voraussetzung mussten die Teams für die Teilnahme erfüllen: Sie müssen über Entscheidungskompetenz verfügen; ausschliesslich ausführende Einheiten, zum Beispiel am Fliessband, wurden nicht berücksichtigt.

Am Anfang ein Anstupser

Jede Woche erhält jedes Mitglied der Pilotteams, inklusive Teamleiter, eine kurz gefasste Aufgabe per Mail. Der sogenannte Nudge (Anstupser) beansprucht eine Viertelstunde Arbeitszeit. Der darin formulierte Appell soll im Berufsalltag geübt werden. Das Projekt dauert 24 Wochen, wobei die Teams zwischen Mai und November 2020 gestaffelt begonnen haben.

Die wöchentlichen Aufgaben sind unterschiedlich. Sie gehen von der Sprachkultur bis zur Selbsterkenntnis. Ein Beispiel für Ersteres ist die Aufforderung, das antagonistische Wort «aber» durch das neutrale «und» zu er-



Beim Training für Psychologische Sicherheit lernen Teammitglieder, dass sie sich bedenkenlos mit Fragen, Kommentaren und Fehlern zu Wort melden können. ZVG



Ina Goller, Professorin

Die Verbesserung der sozialen Kompetenzen kann die Innovation verbessern.

Ina Goller

setzen, also anstelle von «Ja, aber» «Ja, und» zu sagen. Ein Beispiel für Letzteres ist die Aufforderung, sieben Tage lang darüber nachzudenken, von wem man sich in welchen Situationen den Mund verbieten lässt.

Während des halbjährigen Projekts wird mittels Fragebogen alle zwei Monate Zwischenbilanz gezogen. Eine weitere Befragung ein halbes Jahr nach Abschluss soll zeigen, welche Effekte im Teamalltag erhalten geblieben sind.

Zur Versuchsordnung gehört ferner eine Kontrollgruppe aus 15 Teams der beteiligten Arbeitgeber. Diese Teams kommen nicht in den Genuss der Übungen, sondern füllen nur die Fragebogen zur Teamentwicklung aus. So erhält die Projektleitung einen Ver-

gleich, um Veränderungen durch betriebliche Umgebungsfaktoren und spontane Veränderungen bei den Versuchsteams identifizieren und ausschliessen zu können.

Unangenehme Ehrlichkeit

Die Annahme, dass die Teams von den Übungen profitieren, scheint sich bereits zu bestätigen. «Natürlich machen nicht alle die Übungen gleich gewissenhaft», ist sich Goller bewusst. «Doch die bisherigen Feedbacks deuten darauf hin, dass die Psychologische Sicherheit teamintern tatsächlich wächst. Damit werden die Diskussionen intensiver und zeitweise durchaus auch hitziger.»

Bei dieser Gelegenheit stellt die Professorin klar, dass Psychologische Sicherheit nichts mit einer

Kuschelatmosphäre zu tun hat, bei der alle nett zueinander sind. «Ehrlichkeit kann ganz schön schmerzhaft sein. Ein Verhalten, das viele stört, aber niemand bislang angesprochen hat, scheint selbstverständlich. Wenn dann jemand dazu offen Feedback gibt, kommt dies für die Betroffenen wie aus heiterem Himmel und fühlt sich meist sehr hart an.»

Übrigens spielt auch die physische Umgebung für die Psychologische Sicherheit eine Rolle. Die Teams bleiben mit den Aufgaben im vertrauten Umfeld, statt auswärts im Seminarraum zu üben. Darin sieht Goller Zukunftspotenzial: «Der Einbau in den Berufsalltag ist gemäss meiner Erfahrung nachhaltiger als rein externe Weiterbildungen.»

Nutzen für alle

Im Sommer werden die gesammelten Ergebnisse ausgewertet und das Konzept an die Erkenntnis angepasst. Als Open Source-Projekt soll das Training zur Psychologischen Sicherheit nicht nur den Projektpartnern zur Verfügung gestellt werden, sondern der breiten Öffentlichkeit. Im Idealfall geht die Lösung nächsten Herbst online.

Wünschenswert wäre, dass der manuelle Mailversand nach der Pilotphase moderneren Methoden Platz macht. Für die wöchentlichen Übungen bietet sich nach dem Aufbau einer eigenen Webseite beispielsweise eine App mit automatischem Versand von Push-Nachrichten an. Goller sagt: «Mein Traum ist, dass dereinst jedes Team mit Entscheidungskompetenz das Training für Psychologische Sicherheit absolvieren und von den praktischen Übungen profitieren kann.»

Um den Bedarf der Wirtschaft für das Training Psychologischer Sicherheit abschätzen zu können, ist sie froh, wenn interessierte Arbeitgeber sich bereits jetzt bei der Projektleitung melden. Kontakt: ina.goller@bfh.ch

«Zuvor konnte ich mich nicht entscheiden»

Persönlich Berufspraxis und Studium aus einem Guss. Das bietet die Berner Fachhochschule mit dem Bachelor-Studiengang für Maturanden. Die 18-jährige Luana Schmid hat im Sommer das Medizin-informatikstudium in Biel begonnen und arbeitet parallel dazu im Bürgerspital Solothurn.

Luana Schmid, was hat Sie bewogen nach der Matura ein Studium an der Fachhochschule zu beginnen?

Luana Schmid: Nach den vier Jahren intensiven Lernens am Gymnasium hatte ich keine Lust, an der Uni weitere drei bis fünf Jahre Theorie zu büffeln. Die Fachhochschule mit dem Praxisbezug, den interaktiven Lern-Tools und den Gruppenarbeiten sagt mir weit mehr zu.

Was hat den Ausschlag für die Medizin-informatik gegeben und was soll man sich darunter überhaupt vorstellen?

Die Infoveranstaltung der BFH in Biel. Mich interessiert so vieles, dass ich mich zuvor nicht für

eine Branche entscheiden konnte. Mit dem Einblick ins Living Lab mit Arztpraxis, Apotheke und Forschungsumgebung am Höweg sah ich für mich die perfekte Kombination von Digitalisierung und Gesundheitswesen. Medizin-informatik kümmert sich um alle digitalen Bereiche der Patientenbetreuung: Dossierführung, Betreuung der Software auf medizinischen Geräten und Unterstützung von Ärzten und Pflegenden in administrativen Fragen.

Wie haben Sie vom neuen Praxisintegrierten Bachelorstudium (PiBS) gehört?

Ich ging davon aus, dass ich zur Zulassung an der BFH ein Praktikum brauchen würde. Als ich am Infotag vom neu geschaffenen PiBS hörte, war ich begeistert. Sofort studieren und gleichzeitig im Spital arbeiten zu können, ist die optimale Lösung.

Mussten Sie sich selbst um den Praktikumsplatz bemühen?

Nein, das hat die BFH für mich übernommen. Mein Chef am Bürgerspital Solothurn hat selbst



Luana Schmid, Studentin

Der PiBS-Studiengang

Seit 2018 bietet die Berner Fachhochschule (BFH) den **Praxisintegrierten Bachelor-Studiengang (PiBS)** für Gymnasiasten an, in den Sparten Informatik, Medizin-informatik, Elektrotechnik und Informationstechnologie sowie Wirtschaftsingenieurwesen. Bisher mussten junge Erwachsene nach der Matura eine berufliche Praxis von zwölf Monaten nachweisen, um ein Studium an der BFH zu absolvieren. Nun können sie von der Schule **nahtlos an die BFH** wechseln. Der vierjährige PiBS-Studiengang verbindet Berufserfahrung und Theorie. **Voraussetzung** dafür ist ein passender Praktikumsplatz. *dde*

in Biel Medizin-informatik studiert. Er hat sich bereit erklärt, mit mir als Praktikantin das vierjährige PiBS-Experiment zu wagen. Die ersten zwei Jahre arbeite ich im Support, nachher in der eigentlichen Medizin-informatik-Abteilung.

Wie sieht Ihr Berufs- und Studienalltag aus?

Montag bis Mittwochmittag bin ich im Bürgerspital tätig, wobei ich vorerst teilweise im Homeoffice arbeite. Der Rest der Woche, ab Mittwochnachmittag bis Freitagabend, gehört dem Studium, wobei dieses derzeit komplett im Fernstudium stattfindet.

Welchen Stellenwert haben für Sie praktische Tätigkeiten?

Ich bin sehr praktisch veranlagt. Tagelang nur vor dem Bildschirm zu sitzen, wäre nichts für mich. Darum ist der Austausch mit dem medizinischen Personal für mich so wichtig, der Gang in verschiedene Abteilungen, unterschiedliche Geräte und Fragestellungen. Übrigens supporten wir im Bürgerspital auch die Standorte Olten, Grenchen und

Dornach und die psychiatrische Klinik. Jetzt, mit so viel Homeoffice, bin ich dankbar, dass ich oft mit dem Hund spazieren gehen und mich draussen bewegen kann. In normalen Zeiten spiele ich zum Ausgleich Volleyball, mit regelmässigen Trainings und Turnieren.

Welche Erfahrungen haben Sie seit dem Start im Sommer mit dem PiBS gemacht?

Ausgesprochen gute Erfahrungen. Mit einer weiteren PiBS-Studentin bin ich in der Klasse der Teilzeitstudierenden integriert – ein Lehrgang mit weniger als 20 Personen. Die Arbeit im Spital konnte ich einen Monat vor Studienbeginn anfangen, so dass nicht alles auf einmal kam. Diesen Monat habe ich genutzt, um an der BFH einen Einführungskurs ins Programmieren zu belegen, denn programmiert hatte ich in der Schule nur wenig. Bisher ist alles reibungslos gegangen. Das PiBS ist so interessant, dass ich mir vorstellen kann, dass sich bald viele Maturanden dafür einschreiben wollen. *Interview: Daniela Deck*

Sonderseite Campus

INFOVERANSTALTUNGEN

Informieren Sie sich über die Aus- und Weiterbildungsangebote des Departementes Technik und Informatik der BFH (momentan online):

- 16. Februar 2021: Bachelor of Science in Maschinentechnik, in Wirtschaftsingenieurwesen, in Mikro- und Medizintechnik.
- 17. Februar 2021: MAS – EMBA – DAS – CAS Studiengänge.
- 24. Februar 2021: Master-Studiengänge Engineering und Biomedical Engineering.

Informationen unter bfh.ch/ti

IMPRESSUM

Diese Seite ist eine Co-Produktion des Departementes Technik und Informatik der Berner Fachhochschule BFH und des «Bieler Tagblatt». Die BFH ist als Partnerin in die Themenplanung involviert. Die redaktionelle Hoheit liegt bei der Redaktion. Die Seite erscheint einmal pro Monat im «Bieler Tagblatt» und im «Journal du Jura».