

Impulse zur Schulentwicklung

Bianca Ender, Bernhard Noriller, Anton Strittmatter

Teamarbeit zielgerichtet führen

Grundsätze, Methoden, Praxistipps



Bianca Ender, Bernhard Noriller, Anton Strittmatter

Teamarbeit zielgerichtet führen

Grundsätze, Methoden, Praxistipps

Impressum

Bianca Ender, Bernhard Noriller, Anton Strittmatter

Teamarbeit zielgerichtet führen

Grundsätze, Methoden, Praxistipps

In der Reihe «Impulse zur Schulentwicklung»

Lektorat: Christian Graf, Bern

Gestaltung: Bernet & Schönenberger, Zürich

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen

bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.



© 2013 Schulverlag plus

1. Auflage 2013

Art.-Nr. 86887

ISBN 978-3-292-00749-0

| | |
|------------------|---|
| Vorwort | 4 |
| Einführung | 5 |

| | |
|--|----------|
| Übersicht über die methodischen Zugänge zu den sieben Aufgabenfeldern der funktionalen Teamarbeit | 7 |
|--|----------|

| | |
|---|-----------|
| Methoden der funktionalen Teamarbeit | 15 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1. Individuelle Klärung und Meinungsbildung herbeiführen | 16 |
| 1.1 Ein-Punkt-Abfrage | 17 |
| 1.2 Transfer-In | 19 |
| 1.3 Dialog-Methode | 22 |
| 2. Situation klären, Probleme analysieren | 24 |
| 2.1 Das STP-Problemlöseverfahren | 24 |
| 2.2 U-Prozedur | 27 |
| 2.3 SOFT-Analyse | 28 |
| 2.4 Szenario-Technik | 29 |
| 3. Gemeinsam Ideen finden | 32 |
| 3.1 Brainwriting | 34 |
| 3.2 Kartenabfrage mit Themenspeicher | 37 |
| 3.3 Der Morphologische Kasten | 39 |
| 3.4 Synektik-Konferenz | 44 |
| 3.5 Kreative Lösungsintegration | 50 |
| 3.6 Osborn-Checkliste | 51 |
| 4. Sachinformationen beschaffen | 54 |
| 5. Entscheide mit dem Team treffen | 55 |
| 5.1 Abstimmung | 58 |
| 5.2 Bewertung mit Klebepunkten | 59 |
| 5.3 Gegenüberstellungsvergleich | 63 |
| 5.4 Bewertung mit Kriterienraster | 65 |
| 5.5 Entscheidung durch Einzelreihungen | 68 |
| 5.6 Nominelle Gruppentechnik (NGT) | 71 |
| 5.7 Erarbeitung eines Konsenses | 75 |
| 5.8 Pro-Contra-Bilanz | 77 |
| 6. Metakommunikation und Evaluation anregen | 79 |
| 6.1 Team-Fragebogen | 80 |
| 6.2 Prozessbeobachtung | 81 |
| 6.3 Rollenfeedback | 82 |
| 7. Coaching und Fallbearbeitung im Rahmen von Konferenzen ermöglichen ... | 84 |

| | |
|--|-----------|
| Das 1 × 1 der Tagesordnungen und Protokolle | 87 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| Wenn es harzt: Das Team aus Schwierigkeiten hinausführen | 97 |
|---|-----------|

| | |
|-----------------|-----|
| Literatur | 103 |
|-----------------|-----|

Einführung

Im Zentrum der Publikation stehen die Methoden zu sieben Aufgabenfeldern bei Teamarbeit in Kollegien und Teams. Dabei werden jeweils eine spezifische Funktion einer Aufgabe beschrieben und entsprechende Methoden vorgestellt und kommentiert.



Welcher Art ist die Aufgabe?

Konferenzsituationen sind immer auch Führungsbühnen. Im Leben hat man des Öfteren eine zweite Chance – in Konferenzen nicht. Wenn hier ein Prozess initiiert wird, dann läuft er an, egal ob so gewollt oder nicht. Hier ist die Toleranz gegenüber Reihenfolge- oder Methodenfehlern gering. Solche haben eine sofortige Auswirkung auf Teamklima, Prozess und Inhalt.

Der Aufbau des Buchs verfolgt die Logik, dass jedes Traktandum, jeder Tagesordnungspunkt einer Konferenz bzw. einer Arbeitssitzung einen bestimmten Zweck verfolgt. Dieser wird methodisch aus der Leitungsperspektive aufbereitet. Alle sieben Aufgabenfelder sind Elemente von Schulentwicklungsprozessen und der gemeinsamen Teamarbeit.

Das bedeutet, dass die Leserin bzw. der Leser den zu bearbeitenden Tagesordnungspunkt auswählt und zuerst entscheidet, welcher Art die Aufgabe ist. Geht es zuerst um eine individuelle Klärung und Meinungsbildung oder gegebenenfalls bereits um eine gemeinsame Problemanalyse, wann stehen Ideensuche und wann Entscheidungsprozesse an? Diese Entscheidung obliegt immer der Person, die durch die Konferenz führt. Erst, wenn dies festgelegt ist, kommt der methodische Fokus in den Vordergrund.

Zuerst die Art der Aufgabe klären und erst dann die Methode wählen.

Die Methodenwahl hängt wiederum davon ab, ob es sich um eine kleinere oder grössere Gruppe handelt, wie viel Zeit zur Verfügung steht für den Prozess, aber auch für die Vorbereitung im Vorfeld.

Jede Methode kann selbstverständlich sowohl durch die Leitung als auch durch eine externe Moderation geführt werden. Allerdings gibt es dann wesentliche Unterschiede im Ablauf und v. a. in der Vorbereitung. Hier passieren die grössten Kunstfehler, da zwar eine Prozessbegleitung extern moderiert werden kann, allerdings die Zielsetzung und die Rahmenbedingungen – bei Entscheidungen zum Beispiel die Kriterien – immer im Vorfeld von der Leitung festgelegt werden müssen. Auf diesen Aspekt wird konsequent hingewiesen.

Die Gliederung des Buches im Überblick

Den Hauptteil der Publikation bilden die Methoden der funktionalen Teamarbeit in den sieben Aufgabenfeldern (siehe Einführung, S. 5).

Den Abschluss machen zwei Kapitel zur Vorbereitung und Auswertung der Teamarbeit und Anregungen und Tipps für Situationen, in denen die Teamarbeit harzt.

Das Kapitel 1 × 1 der Tagesordnungen bzw. das 1 × 1 der Traktandenliste gibt Tipps, die Tagesordnung aufzubauen und möglichst effizient und zeitnah ein Protokoll zu erstellen. Dazu werden Anregungen gemacht, wie erfolgreich am Thema und Ziel gearbeitet wird und wie über Fragen gesteuert werden kann. Dies ist einer der wichtigsten Hebel zum Führen in Konferenzsituationen.

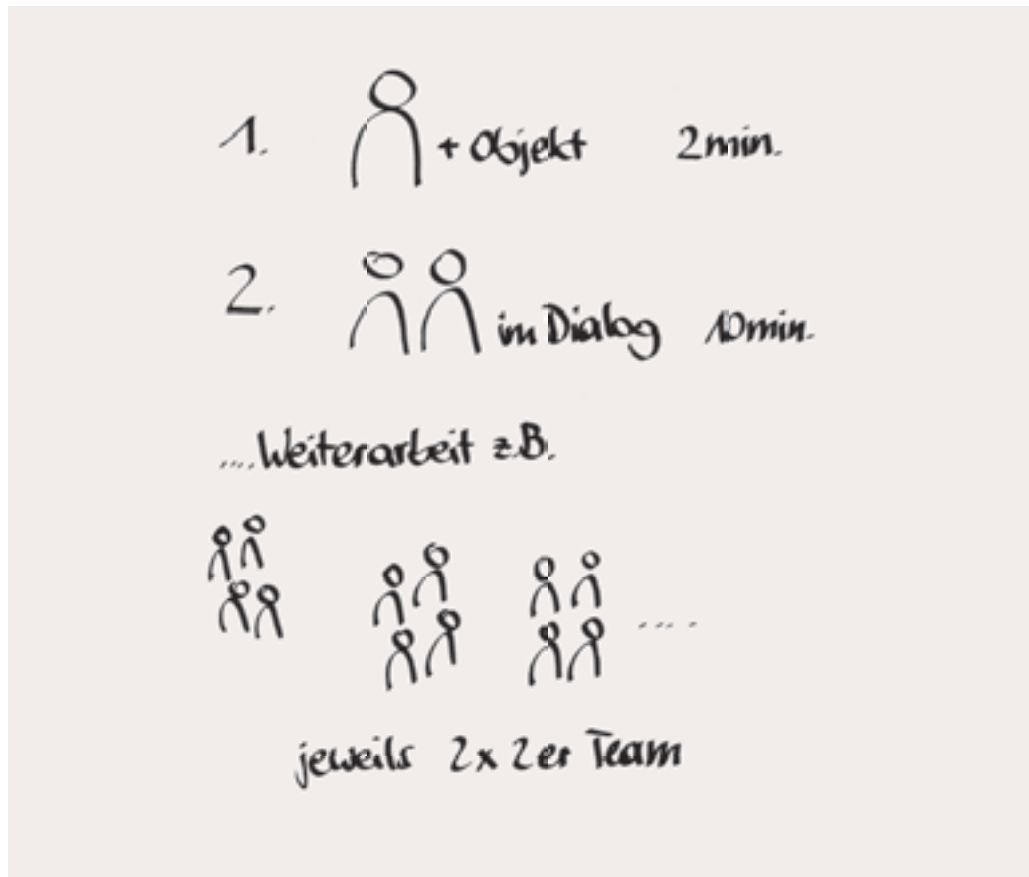
Das letzte Kapitel «Wenn es harzt» zeigt pointiert und konzentriert die unterschiedlichen Gründe für Widerstände und entsprechende systemische Lösungsperspektiven auf. Es dient dem Nachdenken über Teamprozesse aus der Führungsperspektive.

1.2 Transfer-In

Die Methode stammt ursprünglich von Birgitt Williams (2003). Für diese Klärungsmassnahme benötigt man Objekte (mindestens so viele wie Teilnehmende), die als Interpretationsgefäss dienen. Gut geeignet sind Objekte aus der Natur (Steine) oder ausgedruckte Fotos, Postkarten usw.

Ablauf

Die Leitung legt mindestens so viele Objekte der gleichen Art wie Teilnehmende mit Notizzetteln und Schreibmaterial auf und bittet die Teilnehmenden, sich jeweils ein Objekt, einen Notizzettel und ein Schreibwerkzeug zu nehmen. Nachdem alle wieder Platz genommen haben, präsentiert die Leitung eine Fragestellung, die eine kurze Selbstreflexion (2 Minuten) in Verbindung mit dem aktuellen Thema, dem Objekt und der eigenen Person anregen soll (z. B.: Was sagt mir der Stein über mich in Verbindung mit dem Thema?). Jeder soll sich hierzu kurze Notizen machen.



Ablauf des Transfer-In

Anschliessend soll sich jeder auf freiwilliger Basis eine Gesprächspartnerin, einen -partner suchen. Die so entstandenen Tandems haben nun ca. 10 Minuten Zeit, in einen Austausch zu den vorher gemachten Überlegungen zu gehen. Das Ganze wird aber nicht im Plenum nachbesprochen.

Dahinter steht die Überlegung, dass das Objekt als eine Art Projektionsfläche dient, die Selbstreflexionen und Austauschgespräche von anderer Qualität hervorbringt als die oft üblichen öffentlichen Diskussionen im Plenum. Ein Vorteil ist zudem, dass sich diese Methode auch gut mit grösseren Gruppen durchführen lässt.

3.2 Kartenabfrage mit Themenspeicher

Diese Methode ist geeignet, um die Teilnehmenden in einen kreativen Arbeitsfluss zu bringen (vgl. Klebert/Schrader/Straub 2006). Nach der Klärung der Problemstellung, aus der eine angemessen formulierte Kreativfrage (siehe Steuern über Fragestellungen, S. 93) hervorgehen muss, arbeiten die Teilnehmenden zunächst in Kleingruppen von 3–5 Personen. In 5 bis 10 Minuten sammeln die Kleingruppen Lösungsideen. Anschliessend wählt jede Kleingruppe ihre 4–5 besten Ideen aus und schreibt sie stichwortartig auf Moderationskärtchen. Die Kärtchen werden von der (moderierenden) Leitung eingesammelt und der Reihe nach vorgelesen.

Anschliessend ordnen die Teilnehmenden nach einem von der Leitung vorgegebenen «Kriterium» die Vorschläge. Die inhaltlich enger zusammengehörenden Kärtchen werden von der Leitung in eine gemeinsame Spalte auf einem Pinnwandplakat befestigt. Verständnisfragen zu den einzelnen Kärtchen werden von den Kleingruppen direkt geklärt, aber nicht diskutiert. Hier muss zügig gearbeitet werden, denn es geht zunächst nur um eine grobe Zuordnung. Das «Zuordnungskriterium» muss ebenfalls auf einem Moderationskärtchen visualisiert sein und könnte beispielsweise so formuliert sein:

- Was gehört inhaltlich enger zusammen?
- Was lässt sich sinnvoll gemeinsam erarbeiten?
- Wofür sind ähnliche Lösungen vorstellbar?

Beispiel «Kartenabfrage mit Themenspeicher»

Thema: Einschreibung für ein neues Wahlfach

Ziel: Interessierte Schülerinnen und Schüler gewinnen

Kreativfrage: Wie können wir Schülerinnen und Schüler am besten für unser Angebot gewinnen?

Zuordnungskriterium: Was gehört inhaltlich enger zusammen?



Beispiel Kartenabfrage (nach Zuordnungskriterium geordnet)

In einem weiteren Arbeitsschritt formulieren die Teilnehmenden zu jeder Spalte eine Überschrift (am besten eine Kombination aus Adjektiv und Substantiv – formuliert als Antwort auf die Kreativfrage), die von der Leitung auf einem neuen Pinnwandplakat im sogenannten «Themenspeicher» visualisiert wird. Dadurch ergibt sich die Essenz des Kreativprozesses. Die Überschriften im Themenspeicher bewirken manchmal, dass einzelne Karten umplatziert werden müssen. Das Formulieren der Spaltenüberschriften für den Themenspeicher ist eine sprachliche Leistung, die den Teilnehmenden im Kontext Schule zumutbar ist, aber manchmal auch etwas Zeit braucht. Bei z. B. 6 Kleingruppen zu 5 Personen entstehen so ca. 24 bis 30 Kärtchen, die in der Essenz ca. 7 bis 10 Unterthemen im Themenspeicher ergeben. Mit diesem Themenspeicher wird später mit einer der beschriebenen Entscheidungsmethoden weitergearbeitet (siehe weiteres Beispiel bei der Bewertung mit Klebepunkten, S. 59).

| Nr. | Thema | ● | R |
|-----|----------------------------|---|---|
| 1 | coole Werbung | | |
| 2 | kurze Schnuppermöglichkeit | | |
| 3 | digitale Infos | | |
| 4 | attraktive Kontaktperson | | |
| 5 | Benefits | | |

Beispiel für Themenspeicher (Fortführung der Kartenabfrage)

| Stärken | Schwächen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • qualitative Führungssteuerung über «Kreativfrage» und «Zuordnungskriterium» • ordnet Ideen und arbeitet Essenz heraus • breite Meinungsvielfalt wird aufgezeigt • Transparenz der Vorschläge • ermöglicht auch «langsamen» Teammitgliedern Beiträge | <ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand • Zuordnung kann teilweise mühsam sein • Es gibt Gruppen, die wegen zu häufigem und unpassendem Einsatz der Methode eine «Kärtchenallergie» entwickeln |

Wenn es harzt:
Das Team aus Schwierigkeiten hinausführen

Es kommt vor, kann jede Schule treffen, das Gefühl, es «harze» bei Sitzungen, im Team sei schon über längere Zeit «irgendwie der Wurm drin». Die vielfältigen Anzeichen sind allen bekannt:

- Am Ende der Sitzung herrscht Unklarheit darüber, was nun wirklich beschlossen wurde und welche Auswirkungen dies für wen hat. Beschlüsse sind nicht nachhaltig, müssen in rascher Folge umgestossen oder nachgebessert werden, weil wesentliche Gesichtspunkte für die Entscheidungsfindung ausser Acht blieben.
- Es herrscht während der Sitzung verbreitete Passivität; ausser bei einzelnen Viel- und Lautrednern weiss man nicht, was die Mehrheit zu einem Thema oder Antrag denkt.
- Von den bislang noch einigermassen Aktiven verstummt eine Stimme nach der anderen. Die Lethargie setzt sich nach der Sitzung im Alltag fort.
- Oder aber es geht dann auf den Hinterbühnen, im kleineren Kreis ein unerwartet dynamisches, kraftvolles und manchmal hoch kreatives Austauschen, Debattieren und Kommentieren los. Manchmal so produktiv, dass ein perfekter «Meutereiplan» entsteht, wie man den Beschluss erfolgreich sabotieren oder einen anderen, besseren erwirken könnte.
- Oder es gehen an der Sitzung aus scheinbar nichtigem Anlass heftige Kämpfe los, es wird verbal geboxt, geschlagen, gekratzt. In den Stunden und Tagen nach der Sitzung sieht man Verletzte herumhumpeln und ganz viele Pflegerinnen und Pfleger sich intensiv um die Verletzten kümmern. Für freudvolle Unterrichtsgestaltung und kreative Schulentwicklung ist dann leider kaum noch Zeit und Energie übrig.
- In der «friedlichen» Variante sind mehr oder weniger diskrete Absatzbewegungen erkennbar. Die Ganz- und die Teilabsenzen (später kommen und früher gehen) nehmen markant zu. Der Blick auf die Traktanden/Tagesordnungspunkte der nächsten Sitzung erzeugt Missmut und zynische Kommentare («Toll, was denen immer wieder einfällt, um uns gelangweilte, komplett unterbeschäftigte Lehrer ein bisschen auf Trab zu halten!»).
- Die Schulleitung und ein paar immer noch für produktive Ergebnisse strampelnde Lehrpersonen werden zunehmend frustriert, entwickeln Wut oder Fluchtgefühle.

Zum Buch

Leerläufige Sitzungen, Gefühle von «Zeitdiebstahl», von nicht nachhaltigen Beschlüssen, Pseudopartizipation und Anheizen von Konflikten müssen nicht sein. Der Praxisleitfaden von Bianca Ender, Bernhard Noriller und Anton Strittmatter verfolgt eine konsequente Zwecklogik: Wer weiss, welcher «Natur» die jeweilige Bearbeitungsaufgabe ist, wählt die dazu besonders zweckmässige Arbeitsmethode und beachtet dabei ein paar Grundsätze. Zu den sieben Aufgabentypen im Zusammenhang mit der Führung der Teamarbeit liefert diese Publikation instruktive Methodenbeschreibungen und praktische Beispiele.

Zum Autorenteam

Bianca Ender leitet das «Atelier für Führungskunst» in Innsbruck, ist Wirtschaftspädagogin und freiberufliche Organisationsberaterin. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Personal- und Schulentwicklung mit besonderem Augenmerk auf «anspruchsvolle Führungssituationen» von Schulleitenden und Führungskräften in sozialen Organisationen.

Bernhard Noriller studierte Lehramt für Deutsch sowie Philosophie/Psychologie/Pädagogik und ist freiberuflicher Trainer. Er lebt in Innsbruck. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Unterrichtsdidaktik, Methodenkompetenz, Kreativitätstechniken und Kommunikation. Er ist zudem Musiker und Komponist.

Anton Strittmatter studierte Gymnasiallehrer (Deutsch und Geschichte) und Erziehungswissenschaften. Er ist seit 1970 in der Schulentwicklung tätig. Von 1987 bis 2011 war er erster Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle des Dachverbandes Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH). Heute arbeitet er als freiberuflicher Berater für Schulen in Entwicklungsprojekten und Problemsituationen. Er lebt in Biel/Bienne.

Zur Reihe «Impulse zur Schulentwicklung»

Die Schule entwickelt sich täglich weiter. Dank Impulsen von erfahrenen Lehrpersonen, von Wissenschaftlerinnen, Politikern und innovativen Pilotprojekten. Mit der Reihe «Impulse zur Schulentwicklung» will der Schulverlag plus – neu zusammen mit dem Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH – solchen Ideen, Vorschlägen und Studien ein Podium geben. Dabei stehen Themen im Vordergrund, die die Schule als System betreffen und von dieser auch nur als Ganzes umgesetzt werden können.

Für Bereiche, die den Unterricht einzelner Schulstufen oder Fächer betreffen, gibt es die Reihe «Impulse zur Unterrichtsentwicklung».

