

Um es zu entwickeln, müssen Kommunikationswege geschaffen, Erfahrungsforen eingerichtet und Qualitätsstandards definiert werden. Machtbildung in Netzen geschieht auf dem Wege der Kommunikation. Diese wird zum Schlüsselfaktor und sollte einladend, spielerisch und direktiv sein. Dazu gehören Spielregeln und Feedbackmethoden. Erst wenn wir wissen, wie ein bestimmtes Handeln wirkt, was es auslöst und bewirkt, können Rückschlüsse und Korrekturen vorgenommen werden. Netzwerke betonen die Aktion, bedürfen der Reaktion und lernen durch Rückkopplung.

5.4 Kommissionen

Die Arbeit von Kommissionen, Arbeitsgruppen und Gremien wird sich ebenfalls verändern. Es wird immer wieder Situationen geben, in denen Expertinnen Vorlagen und Richtlinien erarbeiten: Lehrplankommissionen, Fachbuchausschüsse, Prüfungsordnungsregelungen, Qualitäts- und Leistungsvergleiche. Teams stärken die Seite der Autonomie, der motivierenden Eigenständigkeit, der flexiblen Suche nach erfolgversprechenden Wegen zu vereinbarten Zielen. Sie betonen die Fliehkraft im System und bedürfen der Zentrifugalkraft, um den Zusammenhalt zu sichern. Kommissionen und Gremien sorgen für Transparenz, Klarheit der Rahmenbedingungen, Eindeutigkeit der Vorgaben und Definition der Spielräume. Sie leisten wesentliche Vorarbeiten für die in den Schulen tätigen Lehrkräfte.

Im Gegensatz zu früheren, stark inhaltlich vorgegebenen Richtlinien werden Bildungssysteme heute und in Zukunft vermehrt über Prozeßkriterien gesteuert. Das bedeutet, einen stärkeren Dialog zwischen Vorgabe und Umsetzung herbeizuführen bei der Erarbeitung von

- Schulprofilen, Schulprogrammen
- Leitbildern, Leitungs- und Kooperationsstrukturen
- Qualitätskriterien, Evaluationsmethoden.
- Die Erarbeitung wird folgenden Zyklus durchlaufen:
- Analyse der Situation, Ausgangslage, Problemstellung
- Entwicklung von Konzepten, Zielkriterien, Methoden, Handreichungen
- Implementierung von Handlungsformen und praktischen Schritten
- Evaluation von Ergebnissen und Prozeßmerkmalen.

Die Folge eines derartigen Verständnisses wird es sein, die Entwicklungsarbeit im Dialog durchzuführen zwischen Kommissionen, Arbeitsgruppen einerseits und Pilotgruppen, Innovationsteams andererseits. Das hat auch Rückwirkungen auf die Arbeit der Kommissionen selbst. Sie werden verstärkt moderativ steuernd vorgehen, sich selbst Ziele setzen, Brainstormings durchführen, Mehrperspektivität praktizieren, Zielzustände imaginieren, mit Szenarien arbeiten und damit in einen Modus kreativer, produktiver und innovativer Arbeit eintreten. Teamarbeit und Kommissionsarbeit können dann aufeinander wirken wie zwei Kräfte in einem polar organisierten Feld. Sie ergänzen sich komplementär und bauen ein energetisches Feld auf, in dem es um Veränderung, Gestaltung, Erprobung, Bewertung und Entwicklung geht.

zen sich komplementär und bauen ein energetisches Feld auf, in dem es um Veränderung, Gestaltung, Erprobung, Bewertung und Entwicklung geht.

5.5 Schlußbemerkung

Auch dieser Text ist ohne Teamerfahrungen und Teamarbeit nicht zu denken. Die beschriebenen Modelle und Konzepte haben sich im Rahmen vieler Projekte des Instituts für Organisationsentwicklung in Hamburg entwickelt. Sie sind ein Ergebnis der Gespräche, Anwendungen und Bearbeitungen des Kernteams von Vera und Wilfried Schley.

Wir haben bei unserer Entwicklungsarbeit viele Impulse und Anregungen aus der Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe und dem Initiator und Leiter Friedemann Schulz von Thun erfahren. Seine Veröffentlichungen waren für uns immer wertvoll und bereichernd, die gemeinsamen Workshops und Gespräche erst recht.

Die Erfahrungen mit der Supervision von Teams, die Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Begleitungen, die Erlebnisse in Teamworkshops und Konfliktmoderationen sind in der vorliegenden Darlegung eingegangen. Meiner Frau, den Kollegen und Kolleginnen, Workshop-Teilnehmerinnen und vielen Teams ist Dank zu sagen. Ohne sie wäre das Konzept der Teamentwicklung nicht entstanden. Danke.

Wenn Sie als Leser bis hierhin gekommen sind, stehen Sie wieder am Anfang. Sie müssen sich fragen und haben dieses vermutlich bereits auf Ihrer Gedankenreise durch den Text getan, was trifft auf mich und uns zu. Wo sehe ich mich in bestimmten Rollen, welche Kultur hat sich bei uns entwickelt, in welcher Phase sind wir, wie stecken wir uns Ziele und überprüfen sie usw. Der Anfang beginnt immer mit einem Schritt, gleich wie weit der Weg ist. Setzen Sie den Schritt bewußt, gehen Sie mutig voran und nehmen Sie sich Zeit für den Prozeß, für die Reflexion und für sich selbst. Hektik und Hetze, Druck und Müssen sind schlechte Teambegleiter. Das Ergebnis wird Sie belohnen.

Literatur

- Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen: Hogrefe Verlag, 1976
- Belardi, N.: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann Verlag, 1992
- Belbin, R.M.: Managementteams. Erfolg und Mißerfolg. Würzburg: Verlag Rita Bergander, 1996

- Büttner, C.: Gruppenarbeit. Eine psychoanalytisch-pädagogische Einführung. Mainz: Matthias-Grünwald Verlag, 1995
- Cohn, R.C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, 1975
- Francis, D./Young, D.: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. Hamburg: Windmühle Verlag und Vertrieb von Medien, 1996
- Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, 1990
- Glasl, F./Houssaye, L. de la. (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Stuttgart 1975
- Handy, C.: Im Bauch der Organisation. 20 Einsichten für Manager und alle anderen, die etwas bewegen wollen. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 1993
- Imai, M.: Kaizen, München 1993
- Hansel, J./Lomnitz, G.: Projektleiter-Praxis. Erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 1987
- Katzenbach, J.R./Smith, D.K.: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1993
- Kühl, S.: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1994
- Lumna, K.: Die Team-Fibel. Das Einmaleins der Team- & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich. Ein Lehrbuch zum Lebendigen Lernen. Hamburg: Windmühle Verlag. 1994
- Münch, W.: Individuum und Gruppe in der Weiterbildung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1995
- Osswald, E.: Gemeinsam statt einsam. Arbeitsplatzbezogene Lehrerinnenfortbildung, Kriens: Brunner 1990
- Philipp, E.: Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1996
- Raab, S.: Full Power. Wie Sie aus Einzelkämpfern ein Hochleistungsteam formen. Neuwied: Krefel; Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, 1997
- Redlich, A.: KonfliktModeration: Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispielen. Hamburg: Windmühle Verlag, 1997
- Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München: Reinhardt Verlag, 1962
- Schley, W./Schley, W.: Teamentwicklung und situationslogische Moderation. Unveröff. Manuskript des Instituts für Organisationsentwicklung und Systemberatung, Hamburg, 1997
- Schnatz, M./Steiner-Löffler, U.: Die Lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1998
- Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden 1. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1981
- Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden 2. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1989
- Schulz v. Thun, F.: Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coachs. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1996
- Stöger, G.: Besser im Team. Stärken erkennen und nutzen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1996
- Tuckmann, B. & M.A., J.: Stages of small group development revisited. In: group and organisation studies 2/77, S. 419-427, 1977