

## III.28

Mit Teams effektiv arbeiten

# Das Kollegium als Großgruppe – Konferenzen, Projektgruppen, Teams konstruktiv gestalten

Heinz Hinz, Leiter des Institute for Future Design u. Dozent für Fortbildung und Personalentwicklung



© RAABE 2019

© mansuang suttakarn/istock/Getty Images Plus

Konferenzen, Team- und Gruppenarbeit gehören auch für Lehrkräfte zum Arbeitsalltag. Doch wie können Sie als Schulleiter/in die unterschiedlichen Perspektiven aller Kolleg/innen berücksichtigen und deren Wissen zielführend miteinander vernetzen? Der Beitrag stellt unterschiedliche Großgruppenmethoden vor dem Hintergrund der prozessorientierten Zukunftsmoderation vor, beispielsweise die Methode des World Café oder die Methode der Zukunftskonferenz. Brechen auch Sie aus Ihrer Konferenzroutine aus und testen Sie die unterschiedlichen Verfahren an Ihrer Schule!

### KOMPETENZPROFIL

<b>Zielgruppe:</b>	Schulleitungen, Stellvertretungen
<b>Schlüsselbegriffe:</b>	Akteursgruppe, Begegnungsprozess, Gesundheit, Großgruppe, Kollegium, Kommunikation, Leitbildprozess, Partizipation, Resilienz, Salutogenese, Synergie, Teilnehmerorientierung, Wertschätzung, World Café, Zukunftskonferenz, Zukunftsvertrag, Zukunftswerkstatt
<b>Einsatzfeld:</b>	Im Kollegium
<b>Thematische Bereiche:</b>	Schulentwicklung, Schulführung, Schulkultur
<b>Praxismaterialien:</b>	4 Arbeitshilfen

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Lernen und Arbeiten in großen Kollegien/großen Gruppen</b>	<b>3</b>
<b>2. Anwendungsfelder in der Schule</b>	<b>7</b>
<b>3. In Konferenzen gemeinsam wichtige und bedeutsame Themen und Anliegen entwickeln – Methode des World Cafés</b>	<b>4</b>
M 1 Ablauf World Café – Struktur- und Moderationshinweise	4
<b>4. Mit allen am Schulleben Beteiligten zu gemeinsamen Lösungen für die Schule kommen – die Methode der Zukunftskonferenz (ZK)</b>	<b>5</b>
M 2 Ablauf der Zukunftskonferenz – Struktur- und Moderationshinweise	6
<b>5. Mit einer klaren dreistufigen Struktur konkrete Maßnahmen für die Zukunft unserer Schule entwickeln – die Methode der Zukunftswerkstatt</b>	<b>6</b>
M 3 Ablauf der Zukunftswerkstatt – Struktur- und Moderationshinweise	7
<b>6. In Konferenzen die Ressourcen und Kompetenzen des Kollegiums sichtbar werden lassen – Struktur der Wertschätzenden Erkundung</b>	<b>8</b>
M 4 Ablauf der Kompetenz Wertschätzende Erkundung – Struktur- und Moderationshinweise	9

## 1. Lernen und Arbeiten in großen Kollegien/großen Gruppen

Lernen und Arbeiten in großen Gruppen/Kollegien befördert den sozialen Wandel, das Problemlösen in menschlichen Beziehungen sowie das Empowerment, um Wohlbefinden zu vermehren. Das Arbeiten mit Großgruppenmethoden nutzt Theorien menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme und setzt Interventionen an den Stellen, an denen Menschen mit ihrer Umwelt interagieren.

„Prozessorientierte Zukunftsmoderation“ beschreibt als Oberbegriff eine Reihe von bewährten Moderationsverfahren in großen Gruppen, die Hilfen bieten für die teilnehmerorientierte Ziel- und Zukunftsplanung von Schulen. Mithilfe von partizipativen Verfahren werden Wege aufgezeigt, um bislang ungenutzte kreative Potenziale, die in einem organisatorischen Feld vorhanden sind, erschlossen und durch kommunikative Vernetzung zu einer verbesserten Wirksamkeit geführt werden können. Prozessorientierte Zukunftsmoderation steht in der Tradition der Zukunftsforschung von Robert Jungk, Marvin Weisbord und Harrison Owen. Einen weiteren theoretischen Hintergrund bilden verschiedene Feldtheorien, insbesondere Konzepte der sozialpsychologischen Feldtheorie Kurt Lewins, der soziologischen Feldtheorie Pierre Bourdieus, der physikalischen Feldtheorie Margaret Wheatleys sowie der soziobiologischen Feldtheorie Kevin Kellys. Weiterhin bilden Ansätze der Humanistischen Psychologie einen wichtigen Hintergrund. Wie verknüpfen diese Ansätze mit Konzepten der Organisationsentwicklung und Großgruppenverfahren. Anwendungsfelder für prozessorientierte Zukunftsmoderation sind Bildungseinrichtungen (Unterricht, Schulentwicklung), Organisationen und Betriebe. Prozessorientierte Zukunftsmoderation ermöglicht nicht nur die Erforschung der jeweiligen Organisation, sondern initiiert gleich den Wandel zur Lernenden Organisation bzw. zum Kreativen Feld.

Mögliche Anwendungsfelder für Formen der prozessorientierten Zukunftsmoderation sind u. a. die Entwicklung von Netzwerken, die Initiierung von Innovations- und Schulentwicklungsprozessen und Organisationsentwicklung in Profit- und Non-Profit-Organisationen sowie Kinder- und Jugendbeteiligung. Gleichzeitig zielen sie auf die Veränderung der Lernkultur in Organisationen und Institutionen und der Kultur der Zusammenarbeit zwischen Erwachsenen und Institutionen ab.

Verfahren der Zukunftsmoderation bringen das „gesamte System“ in einen Raum: Bürger, Politiker, Vertreter von Interessengruppen, wie Industrie, Gewerkschaften, Verbände, Subgruppen etc., bündeln ihr Wissen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Der Nutzen: Das im Feld vorhandene Wissen wird erschlossen und gewürdigt. Energien werden konzentriert und kreativ genutzt und Synergien werden gebildet.

## 2. Anwendungsfelder in der Schule

Führungskräfte, Fachpersonen und sonstige Bezugsgruppen bündeln ihr Wissen in einem Raum, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Verschiedene Perspektiven begegnen und unterstützen sich. Das im sozialen Feld vorhandene Wissen wird erschlossen, dadurch werden Energien konzentriert und kreativ genutzt.

Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation dienen

- dem Aufbau von Kommunikationsstrukturen in Unternehmen
- dem Aufbau von Arbeitsteams
- der gemeinsamen Entwicklung neuer Ablaufstrukturen
- der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und -leistung

Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation beschränken sich nicht auf die Optimierung des Bestehenden, sondern erschließen darüber hinaus Möglichkeiten, die Innovationskraft der Organisation Schule deutlich zu erhöhen (Tiefenstruktur einer Organisation):

Kreative  
Potenziale nutzen

Ziel: Veränderung  
der Lernkultur

Wissen bündeln  
und Erfahrungen  
austauschen

- Es wird ein Höchstmaß an Beteiligung erreicht, die „Weisheit der Vielen“ wird erschlossen und der Aufbau der „Lernenden Schulen“ bzw. Lernenden Organisation wird genutzt.
- Es wird eine Kultur transparenter Kommunikation und partizipativen Innovierens aufgebaut.
- Es werden proaktive Haltungen gefördert und das Entstehen lokaler „Kreativer Felder“ wird angeregt.
- Es wird partizipative Selbst- und Fremdevaluation durchgeführt und damit der Aufbau eines Systems der kontinuierlichen Selbstverbesserung ermöglicht.

### 3. In Konferenzen gemeinsam wichtige und bedeutsame Themen und Anliegen entwickeln – Methode des World Cafés

Informelle  
Begegnungsprozesse fördern

Brown & Isaacs (2007) haben mit dem World Café eine weitere Variante der Großgruppenverfahren vorgelegt, die zur Nutzung und Vernetzung des Wissens von Mitgliedern einer Schulgemeinde beitragen kann. Ähnlich wie in den anderen Verfahren ist der Ausgangspunkt die Formulierung einer Ausgangsfrage, die den Kern des beabsichtigten Entwicklungsprozesses in proaktiver Weise auf den Punkt bringt. Auch hier steht die Schaffung eines offenen Anlasses zur Förderung informeller Lern- und Begegnungsprozesse im Zentrum. Die Teilnehmer/innen stehen oder sitzen an Tischen von 4–8 Personen, je nach Größe des Kollegiums. An den Tischen wartet in jeder Runde ein Gastgeber auf sie. In mehreren Austauschrunden werden vorkonzipierte Leitfragen, die wichtig für das jeweilige Vorhaben sind, diskutiert. Einsichten und Erkenntnisse werden auf Papiertischdecken notiert. In mehreren Runden wechseln die Teilnehmer/innen die Tische, so dass sie in unterschiedlichen Zusammensetzungen mit verschiedenen Gastgebern die Leitfragen erörtern. Zum Abschluss tragen die Gastgeber die Ergebnisse vor und es findet eine Ausstellung der Diskussionsergebnisse statt. Auch hier geht es darum, die üblichen Konferenzroutinen auszubrechen und ein breites Spektrum unterschiedlicher an der Schule beteiligter Personen in einen offenen Austausch zu bringen. Die folgende Arbeitshilfe fasst die zur Durchführung des World Cafés wichtigen Punkte zusammen.

M 1

### Ablauf World Café – Struktur- und Moderationshinweise

Themen der Konferenz benennen

4–8 Personen sitzen oder stehen an kleinen runden Kaffeetischen in Gesprächsgruppen zusammen. In jeweils ca. 15–30 Minuten wird an allen Tischen die gleiche Frage bearbeitet. In einzelnen Gesprächsrunden (meistens drei) bauen mit ihren verschiedenen Fragestellungen aufeinander auf. Nach jeder Runde haben alle die Möglichkeit, sich einen neuen Tisch mit neuen Gesprächspartnern zu suchen. Weil die Teilnehmer/innen sich zwischen den Gesprächsrunden an neue Tische bewegen, verlinken und verbinden sich die Ideen, Themen und Fragen. Dieser Effekt kann durch „Gastgeber“ am Tisch noch unterstützt werden. Sie heißen die „Reisenden“ von anderen Tischen willkommen und berichten kurz, max. 2 Minuten, aus der vorausgegangenen Phase.

Nach ca. 3–5 Gesprächsrunden/Fragen wird eine Phase eingeräumt, in der die Moderation nach den Entdeckungen und Erkenntnissen im Plenum fragt. Die Teilnehmer/innen werden gebeten, ihre drei zentralen Erkenntnisse aus den Gesprächsrunden vorzustellen und zusammenzutragen.

**Tipp****Fragestellung überlegt auswählen**

Mit den Fragen steht und fällt der Erfolg des World Cafés. Man kann im Café nur eine einzige Frage untersuchen, die immer weiter in die Tiefe dringt, oder mehrere Fragen, die eine logische Weiterentwicklung über mehrere Gesprächsrunden hinweg ermöglichen. Denkbar ist auch eine thematische Arbeitsteilung zwischen den Tischen.

Unabhängig davon, ob es sich um einige Dutzend oder einige Hundert Menschen handelt, ist in jedem Fall wesentlich, eine Umgebung zu schaffen, die Gefühle von Ungezwungenheit und Vertrautheit schafft. Wenn die Teilnehmenden eintreffen, sollten sie sofort spüren, dass dies kein gewöhnliches Treffen ist.

#### 4. Mit allen am Schulleben Beteiligten zu gemeinsamen Lösungen für die Schule kommen – die Methode der Zukunftskonferenz (ZK)

Eine Zukunftskonferenz ist eine Methode mit einem festen Ablaufschema. Das Veranstaltungsformat legt den Fokus auf die Zukunft und die Identifizierung von Gemeinsamkeiten sowie auf die Diskussion von Problemen und die Bearbeitung von Differenzen. Ziel ist es, allen Beteiligten, z. B. Lehrkräfte, Eltern, Schüler, durch ein motivierendes Zukunftsbild die Bereitschaft zum gemeinsamen Handeln zu erzeugen.

Die Auswahl der Teilnehmenden und die Vorbereitung der Konferenz ist Aufgabe einer interdisziplinär und akteursübergreifend zusammengesetzten Vorbereitungsgruppe. Diese wäre auch für die Identifizierung der Kerninteressen zuständig.

Im Original gestaltet sich die Methode neben der Aufplanung von der parallelen Bearbeitung dieser Fragen in 8 Tischgruppen, deren Zusammensetzung der Teilnehmerinnen an den Tischen wechselt. Damit sollen in den verschiedenen Ablaufphasen der Konferenz die Perspektiven gewechselt bzw. unterschiedliche Blickwinkel ermöglicht werden. Die Zusammensetzung an den Tischen gestaltet sich einmal durch „homogene“ Tische mit allen Vertreter/innen des gleichen Interesses und einmal „heterogene“ Tische mit Vertreter/innen von 8 unterschiedlichen Interessen.

Dadurch können in der Regel ca. 64 Personen teilnehmen. So werden im Verlauf der Konferenz blockierende Positionen aufgebrochen und gegenseitiges Verständnis über die Grenzen der einzelnen Akteursgruppen hinweg aufgebaut. Inwieweit gibt es Plenumsphasen, in denen die Ergebnisse aus den Tischgruppen gebündelt bzw. eine gemeinsame Bewertung angestrebt werden.

In der Schule lohnt es sich vom ursprünglichen Konzept der Zukunftskonferenz ein wenig abzuweichen. Hier lohnt es sich den Ablauf einer Zukunftswerkstatt anzuschließen. Der Ablauf wird hier in Anlehnung an die 6 Phasen der ZK in heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen (Lehrkräfte, Eltern und Schüler in einer Arbeitsgruppe) durchlaufen. Zwischen den Phasen werden immer wieder die Ergebnisse präsentiert und gebündelt.

**Prinzipien:**

- Das ganze offene System in einen Raum bringen (Lehrkräfte, Eltern, Schüler, Kommunalpolitiker, Schulerwaltung usw.)
- Fokus auf die Zukunft (Vision)
- Gemeinsamkeiten statt Konflikte
- Selbststeuernde Gruppen ohne Moderatoren, um Selbständigkeit zu fördern

Die folgende Arbeitshilfe erleichtert Ihnen die konkrete Umsetzung an Ihrer Schule.

Gemeinsam  
Lösungen  
entwickeln

# Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



## Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**