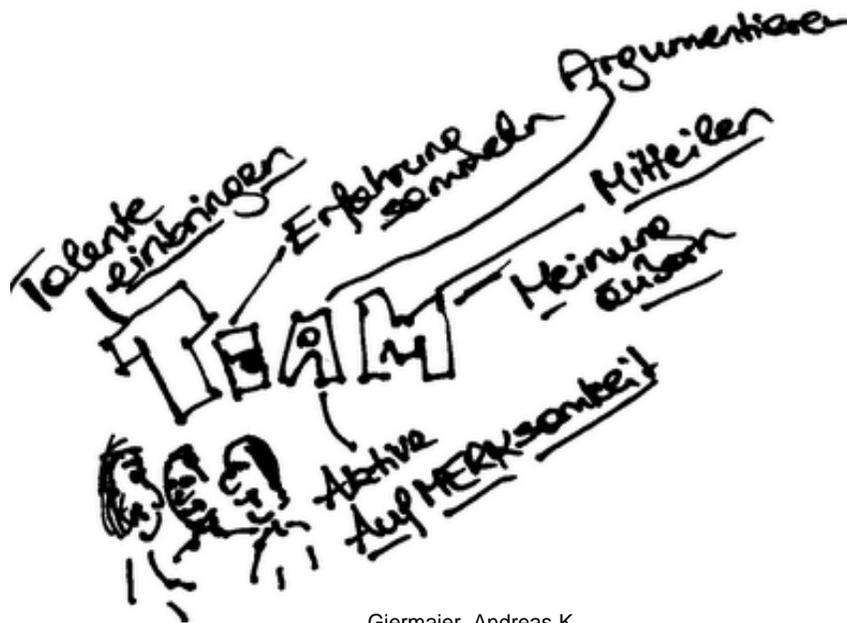


«Magische Momente» in der Teamarbeit

Didacta Schweiz Basel
Forum Weiterbildung



Giermaier, Andreas K.

Johannes Breitschaft
lic.oec.HSG / Coach, Supervisor BSO
+41 78 767 88 56
johannes.breitschaft@phzh.ch

Ziele

- Teilnehmende erhalten eine **Übersicht zu den Voraussetzung** von «magischen Momenten» der Teamarbeit
- Teilnehmende erhalten **durch Fragestellungen Impulse und Anregungen zu «magischen Momenten»**

Profil Johannes Breitschaft



Ausbildung:

Studium Wirtschaftspädagogik HSG / A&O-Psychologie / Coaching / Supervision

Berufliche Erfahrung:

Führungserfahrung in einer Schulleitung mit 45 Lehrpersonen, Geschäftsleitungsmitglied in der Privatwirtschaft mit Aufträgen zur Moderation von Strategie-, Kulturworkshops mit bis zu 100 Personen, Dozent an der PH Zürich (Management & Leadership / IWB), Selbstständige Tätigkeiten in den Bereichen Coaching / Supervision / Mediation



Reflexionsfrage

- a) Was heisst für mich «magische Momente» in der Teamarbeit?
- b) Woran würde ich dies erkennen?
- c) In welchen Momenten kommt dies vor und was braucht es dazu?



Bob Gysin + Partner

Lernende Organisation

Mentale Modelle

Grundannahmen über Wissen, Weltbild, Verallgemeinerungen, Repräsentationen

Gemeinsame Visionen

«Hologramm» bezüglich Identität, gemeinsames Ziel, Aufgabenverständnis, Motivation, Finalität

Systemisches Denken

Ganzheitlichkeit, Beziehung und Bezogenheit, Kennen und Bedenken der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen

Personal Mastery

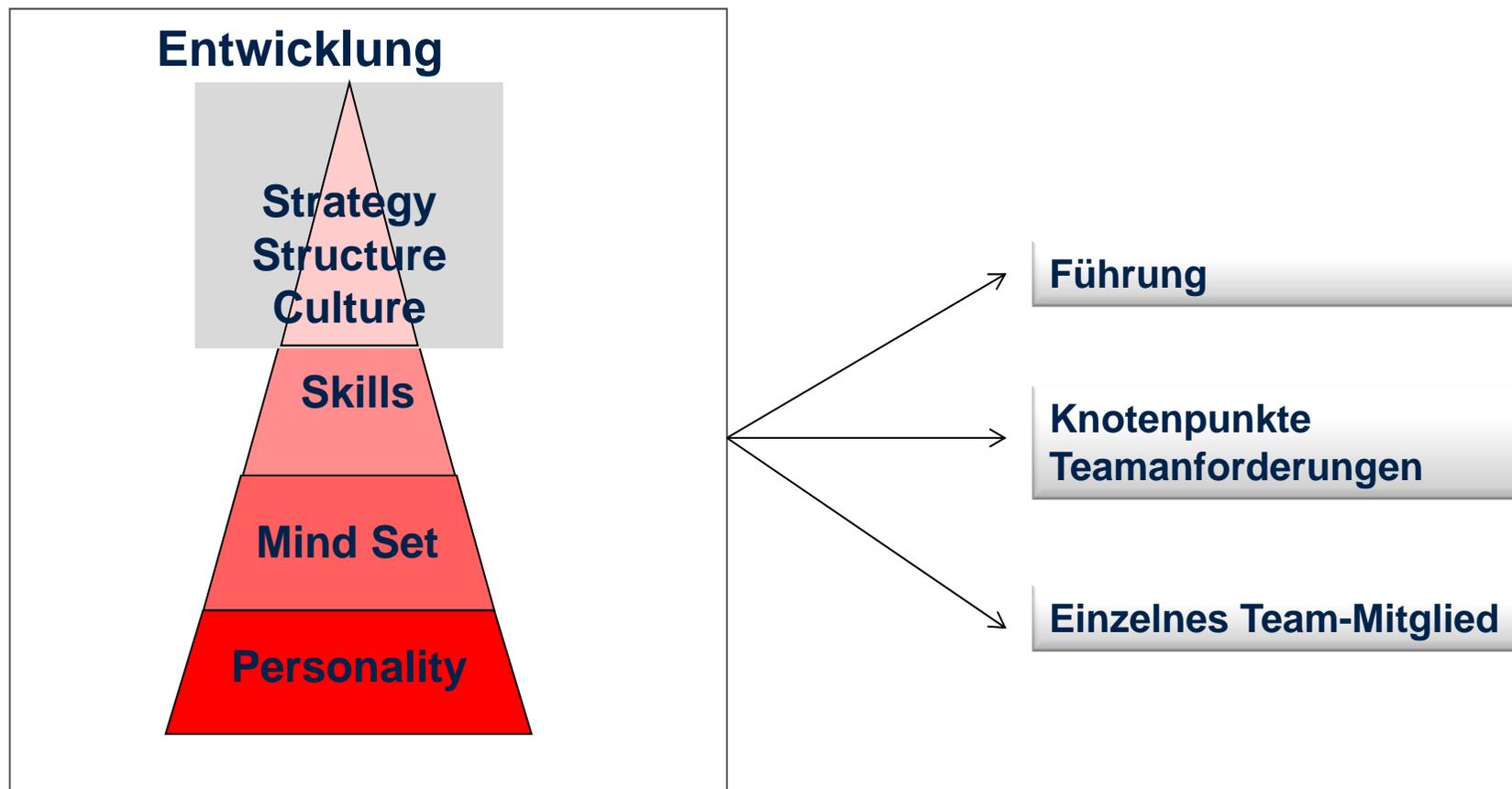
Klärung/Vertiefung der eigenen Zielsetzungen, Konzentration der Energien, Beharrlichkeit in der Entwicklung

Teamlernen

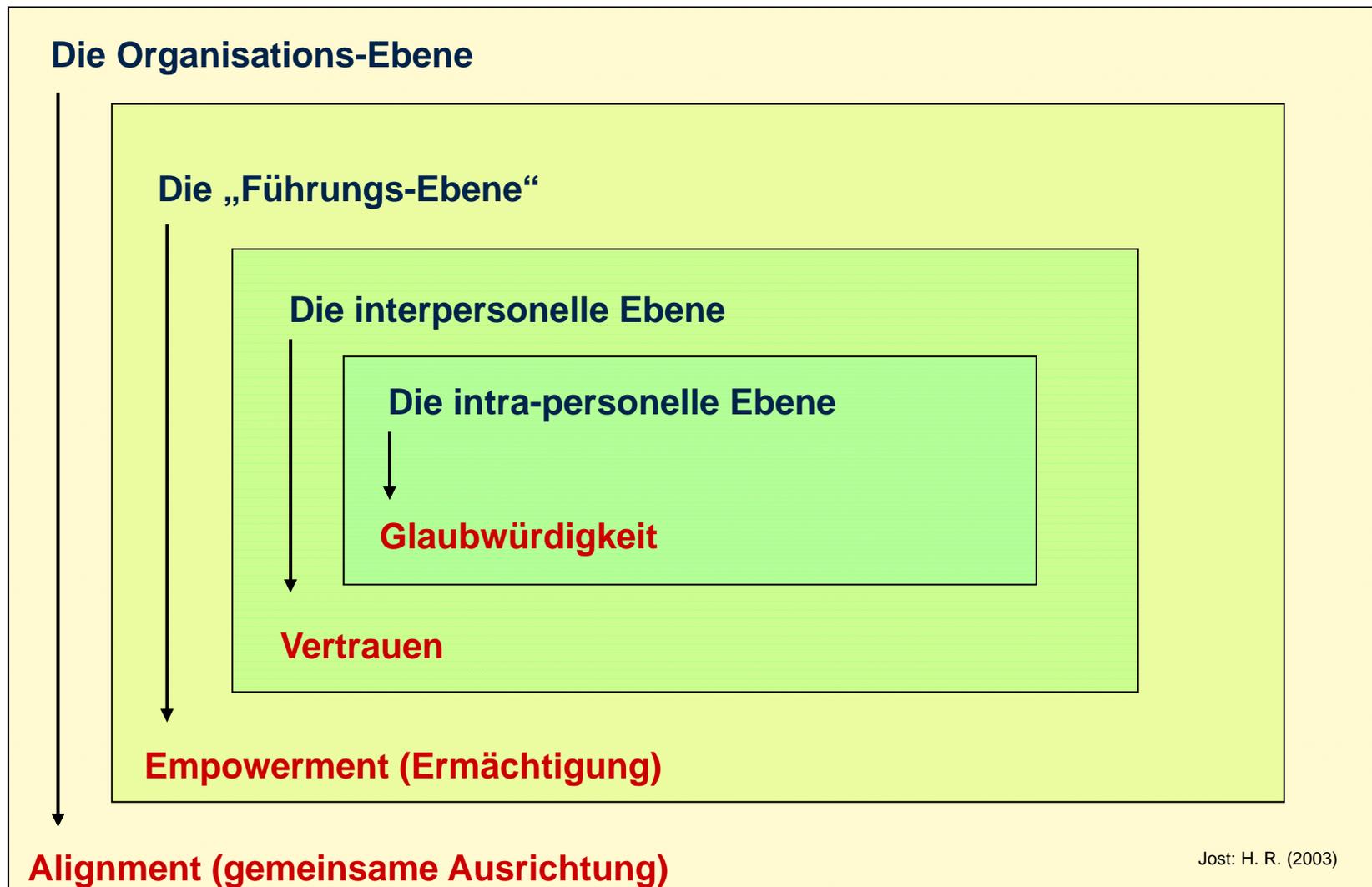
Erhöhung der Gruppen- bzw. Organisationsintelligenz, Entwickeln einer Dialogkultur, Überwinden der kollektiven Abwehrmechanismen

Senge, P. (2008)

Ansatzpunkte «Magische Momente»



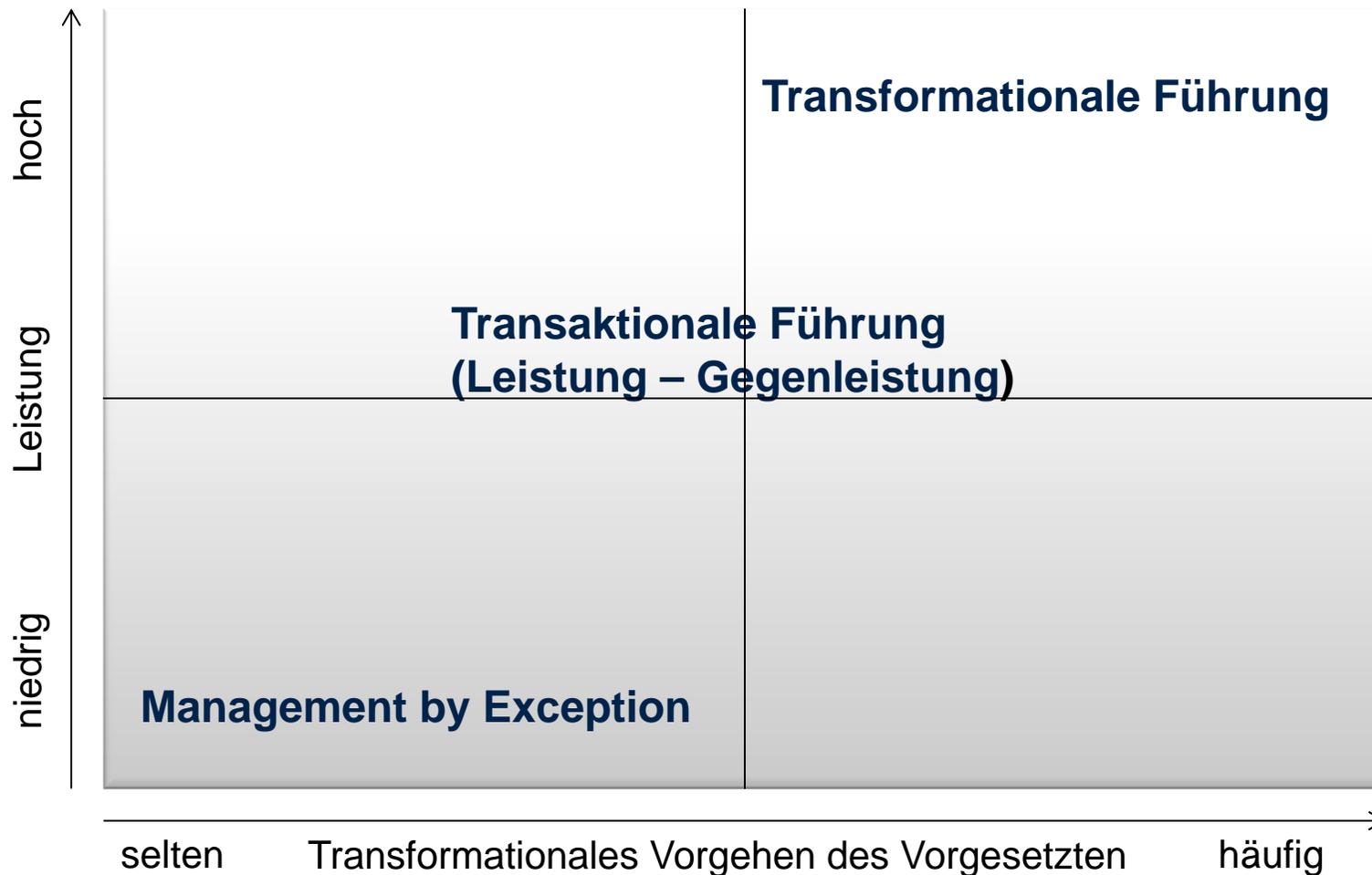
Ansatzpunkt Führung: 4 Treiber einer Kulturveränderung



Jost: H. R. (2003)

Ansatzpunkt Führung: Transformationale Führung und Leistung

Bass & Avolio (2000)



Ansatzpunkt Führung: Transformationale Führung und Leistung

Zwei Zitate aus der Praxis, die zu «denken» geben:

«... ich weiss manchmal gar nicht, warum wir all das mache.... «

«... dann rackert man sich ab, und was ist der Dank? Keine Reaktion. Die Leitung denkt dann wohl 'nicht geschimpft ist genug gelobt'...»

Ansatzpunkt Führung: Transformationale Führung und Leistung

Zwei Zitate, die zu «denken» geben:

«... ich weiss manchmal gar nicht, warum wir alles machen....»

«... dann rackert man sich ab, und was ist der Dank? Keine Reaktion. Die Leitung denkt dann was ist mit dem geschimpft ist genug gelobt'...»

Vermitteln Sie mehr Sinn und Wertschätzung!

Reflexionsfrage

a) Inwiefern gelingt es in meiner Organisation, dass Führung:

- Vertrauen erwirbt und Resonanz erzeugt
- Herausforderung und Sinn vermittelt
- zu Kreativität anregt
- persönliches Wachstum fördert (Fordern und Fördern)
- Wertschätzung und regelmässig aufrichtige Anerkennung zeigt?

b) Welche Grundhaltung zu Arbeit in Teams herrscht in meiner Organisation vor und was trage ich selbst dazu bei?

Ansatzpunkt Einzelner

Zwei Zitate aus der Praxis, die zu «denken» geben:

«... dann denke ich, auch das noch. Ich möchte einfach Schule geben. Das ist für mich alles so anstrengend...»

«... früher war alles besser. Dann konnte ich einfach mein 'eigenes Zügli fahren'..., heute tue ich einfach als ob, da fahre ich am besten...»

Ansatzpunkt Einzelner

Zwei Zitate, die zu «denken» gehören

«... dann denke ich, auch das ist ein Problem. Ich möchte einfach Schule

geben. Das ist für mich das Beste. Das ist so anständig...»

«... früher war es besser. Da hätte ich einfach ein eigenes

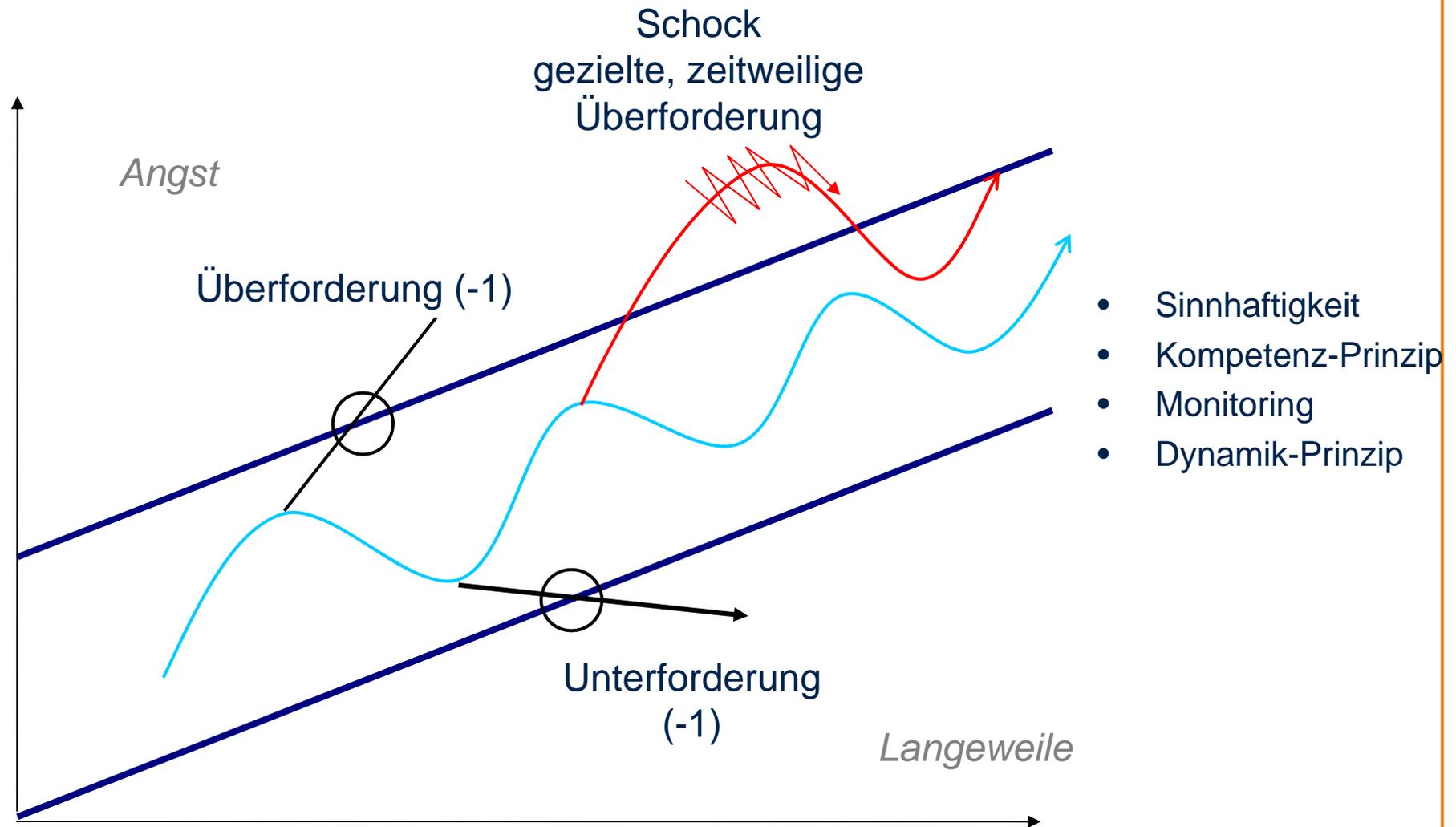
Zügli fahren

«wo ich bin, da will ich sein»

«love it, change it or leave it»

«was ist, ist. Alles, was ich dazugebe, bestimmt mein eigenes Erleben»

Ansatzpunkt Einzelner: Flow



Prämisse in der Teamarbeit, z.B. im Sport

1. Klarheit der Ziele („Wissen, was Sache ist“)
2. Emotionale Identifikation / Commitment („Wollen, was Sache ist“)
3. Eigenverantwortung und Aktion („Tun, was Sache ist“)
4. Vernetzung und Wechselwirkung („Gemeinsam und koordiniert wollen und tun, was Sache ist“)



Ansatzpunkt Teamanforderungen

1. Leitung soll Gruppe Selbststeuerung ermöglichen

- a) Kontextsteuerung
- b) Prozesssteuerung
- c) Anregung zur Selbstreflexion

2. Gruppe braucht ein Ziel

3. Gruppe braucht klare und sinnvolle Aufgaben-, Rollenverteilung und gegenseitige Verantwortungsübernahme

Ansatzpunkt Teamanforderungen

4. Gruppe braucht genügend Information / Kommunikation und gegenseitiges Feedback

5. Gruppe braucht (wechselnde) Leitung

6. Gruppe braucht relative Autonomie, Bevollmächtigung und Rahmensetzung bezüglich Entscheidungsspielräume

Ansatzpunkt Teamanforderungen

- 7. Gruppe braucht Unterstützung und Respekt / Anerkennung**

- 8. Gruppe braucht Erfolgserlebnisse und gegenseitige Motivation (Wir-Gefühl)**

- 9. Gruppe braucht Handlungsdruck und –konsequenzen**

Ansatzpunkt Teamanforderungen

10. Gruppe braucht Balance zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung

11. Gruppe braucht Zeit und Kenntnis der Phasen der Teamentwicklung

12. Gruppe braucht regelmässige Teamchecks

Beispiel: Appreciative Inquiry (Wertschätzendes Befragen)

Ein «spezieller» Ansatz in **vier Stufen** hin zu **produktiver Energie**:

1. Was funktioniert besonders gut? (Discovery)

-> Fokus: Positiven Kern entdecken und verstehen

2. Wovon möchten wir mehr (Dream)

-> Fokus: Gutes verstärken

3. Was macht uns anders und besser (Design)

-> Fokus: Erfolgsmuster erkennen und gestalten

4. Wie machen wir das Beste nachhaltig besser (Delivery)

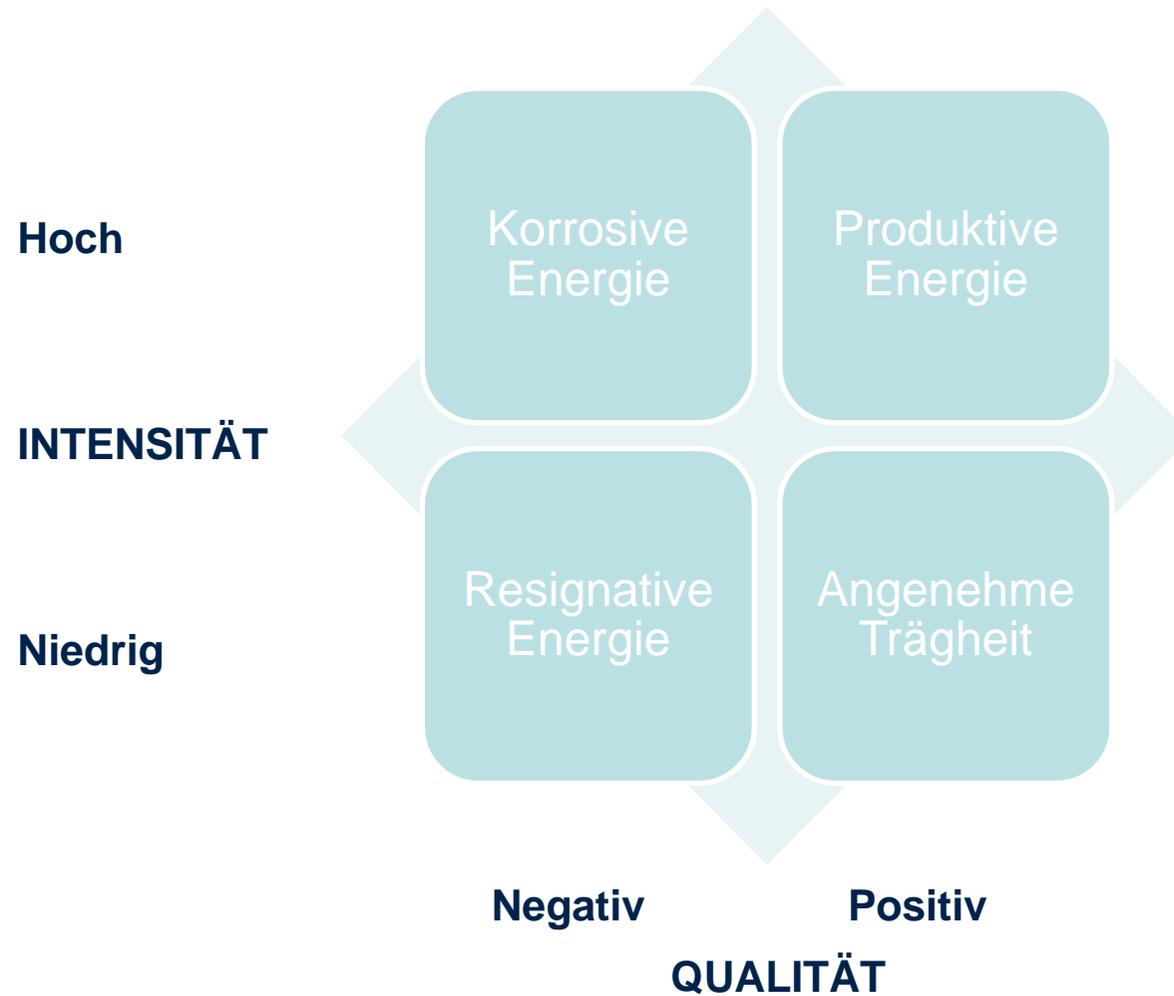
-> Fokus: Umsetzung planen

Beispiel: Arbeit mit dem Setting World Cafe

„Hier ist ein Raum für die besten Gespräche – wie die Küche bei einer Party.
Es gibt viel Interessantes, was meinen Sie dazu?“



Energiezustände in Teams



Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003)

Bedeutung des Teams

Wichtigste Erfolgsfaktoren für den Erfolg

1. Ergänzendes Aufeinanderzugehen	347%
2. Vertrauensorganisation – Selbstverantwortung	286%
3. Einmaligkeit intern und extern; Förderung der Talente und Begabungen (z.B. Training); Raum schaffen für Individuen	236%
4. Visionäre Orientierung; klares Leitbild, klare Strategie	222%
5. Mitbewerber-Orientierung	209%
6. Vorgesetzte als Facilitator	181%
7. Innovations-Orientierung	180%

(Kienbaum, Dr. Rolf Berth: Europ. Studie: 8 Jahre; 27 Faktoren Wirkung auf Rentabilität; „Anhänger sind um x% besser“)

Bedeutung des Teams

Forschungen zu Schulentwicklung und Schulwirksamkeit identifizieren drei Faktoren als besonders effektiv, um die Qualität der Schule zu beeinflussen:

- 1. Zielführendes Handeln**
- 2. Teamentwicklung**
- 3. Feedbackkultur**

Bonsen, u.a. (2008)

“If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.”

-John Q. Adams

truth
honesty
integrity
education joy
efficiency
vision creativity
charisma
inspire
motivate
listen go
optimistic
commitment character
courage discernment generosity
initiative listening generosity initiative
relationships security responsibility vision
focus creativity
communication passion dreams
charisma vision initiative communication servant
servanthood dedication joy
attitude joy innovation
teachability actions do dream learn
if your actions inspire others to dream
more learn more and become more
do more and dream
you are a leader if the blind lead the
blind they both will fall in the ditch all
the great learn have had one
characterist in common: it was the
unequivocally the major anxiety of their
people in their time this and not much
else is the essence do of leadership
the task of a leader is to get his
people from where they are to where
they need to be the task of leadership
is not to put greatness into
humanity but to elicit it for the greatness
is already there the key to successful
leadership in todays world
is not authority its influence
to lead one must follow first
leadership like swimming cannot
be learned by reading be gentle
and you can be bold; be frugal
and you can be liberal; avoid
putting yourself before others
and you can become a
leader among men
a leader is a man who
makes decisions
sometimes they turn
out right and sometimes
they turn out wrong
but either way he makes
them there is no
such thing as a perfect
leader either in the
past or in the present
if there is one he is
only pretending
so are you being
all the leader
that you can
be?

<http://bgavideo.wordpress.com>

Reflexionsfrage

Welchen Impuls nehme ich mit? Welches sind die ersten Schritte?

Mit welcher Grundeinstellung gehe ich in die nächste Teamarbeit?

und zum Abschluss ...

Ich wünsche Ihnen viele «magische Momente»!

Weitere Informationen:

Johannes Breitschaft
lic.oec.HSG / Coach, Supervisor BSO
+41 78 767 88 56
johannes.breitschaft@phzh.ch



Literaturverzeichnis

- Altrichter, Herbert / Schley, Winfried / Schratz, Michael (1998): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck: Studienverlag GmbH.
- Altrichter, Herbert / Maag Merki, Katharina (2011): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Auhagen, Ann (Hrsg.) (2008): Positive Psychologie. Weinheim und Basel: Beltz.
- Bartz, Adolf u.a. (2007): PraxisWissen Schulleitung. Loseblattausgabe. Bonn: Wolters Kluwer Deutschland.
- Baumgartner, Irene / Häfele, Walter / Schwarz, Manfred (2007): OE-Prozesse: Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung. Bern: Haupt.
- Becker, Horst / Langosch, Ingo (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Böhm, Stephan Alexander (2008): Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management. St. Gallen: Universität St. Gallen, Dissertation Nr. 3418.
- Bonsen, Martin, u.a. (2002): Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns. Weinheim und München: Juventa.
- Bruch, Heike / Vogel, Bernd (2009): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler.
- Bruch, Heike / Goshal, Sumantra (2003): Unleashing Organizational Energy. Sloan Management Review. 44 Jg., S. 45-51.
- Bruch, Heike (2008): Organisationale Energie - Wie Sie die Potenziale Ihres Unternehmens ausschöpfen. 17. Bodensee-Forum Personalmanagement. Bregenz.
- Covey, Stephen R. (2006): Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Grösse. Offenbach: Gabal.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus Verlag.
- Doppler, Klaus, u.a. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt: Campus Verlag.
- Dubs, Rolf (2005): Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich: Verlag SKV.
- Gellert, Manfred / Nowak, Claus (2007): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Limmer.

Literaturverzeichnis

- Glasl, Friedrich / Kalcher, Trude / Piber, Hannes (2008): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern: Haupt Verlag.
- Golemann, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee Anne (2002): Emotionale Führung. München: Econ.
- Jost, Hans Rudolf (2003): Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden. Zürich: Orell Füssli.
- Kempfert, Guy / Rolff, Hans-Günter (2000): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim und Basel: Beltz.
- Klippert, Heinz (2008): Pädagogische Schulentwicklung. Planung- und Arbeitshilfen zur Förderung einer neuen Lernkultur. Weinheim und Basel: Beltz.
- Königswieser, Roswita / Exner, Alexander (2009): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kriz, Willy Christian / Nöbauer, Brigitta (2008): Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krüger, Wilfried (Hrsg.) (2002): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, Wilfried (2004): Wandel, Management des (Change Management). In: Schreyögg, G. / v. Werder, A. (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: Gabler.
- Kruse, Peter (2004): Next Practice: Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal Verlag.
- Pircher-Friedrich, Anna Maria (2007): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Radatz, Sonia (2006): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag systemisches Management.
- Rolff, Hans-Günter / Buhren, Claus G. / Lindau-Bank, Detlev / Müller, Sabine (2010): Manual Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Rolff, Hans-Günter / Rhinow, Elisabeth / Röhrich, Theresa / Teichert, Jörg (2011): Qualität in allen Schulen. Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement. Köln: Wolters Kluwer.
- Rolff, Hans-Günter (2007): Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.

Literaturverzeichnis

Scharmer, Otto C. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Seitz, Hans / Capaul Roman (2007): Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern: Haupt.

Seliger, Ruth (2008): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Senge, Peter u.a. (2000): Schools that learn. A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. London: Nicholas Brealey Publishing.

Senge, Peter (2008): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Steiger, Thomas / Lippmann, Eric (2008): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte.

Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin: Springer.

Steiner, Verena (2007): Energiekompetenz. Produktiver denken, wirkungsvoller arbeiten, entspannter leben. München: Pendo.

Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. München: Luchterhand.

Anhang:

Schulleitungssymposium VSLCH „Herausforderung Führung»

**Ergebnisse der Aufgabenstellung an Teilnehmende des Workshops
vom 23. November 2011**

Welche Ideen habe ich für meine Organisation, um die Organisationale Energie zu steigern?

Mittels Methode 635: Ergebnisse der Aufgabenstellung an Teilnehmende des Workshops

Welche Ideen habe ich für meine Organisation, um die Organisationale Energie zu steigern?

- **Zukunftsvisionen (träumen)**
- **öffnen gegen aussen**
- **offene Schulzimmer**
- **Chaostoleranz erläutern und umsetzen**
- **teambildende Unternehmungen**
- **schauen, dass die positive angenehme Trägheit nicht zu stark wird**
- **Vereinfachen anstreben; vor Überlastung schützen**
- **im Team gemeinsam Visionen entwickeln**
- **Freuden im Alltag austauschen (regelmässig im Team)**
- **Fokus auf «Stärken» richten; positive Visionen**
- **Mein Fokus als Leiter auf meine Einstellung zum Arbeitsbeginn jeden Tag richten**
- **Kommunikation vermehrt gewichten**
- **Transparenz beibehalten**
- **Organ. Arbeit + Freizeit = Belohnung**
- **Initiativgeist fördern**
- **Erfolge / besondere Leistungen feiern**
- **weniger Themen, besserer Rhythmus**
- **Administration abbauen**

Mittels Methode 635: Ergebnisse der Aufgabenstellung an Teilnehmende des Workshops

Welche Ideen habe ich für meine Organisation, um die Organisationale Energie zu steigern?

- **Gemeinsames Erlebnis**
- **Begeisterung vorleben**
- **Aktivitäten über die Stufen hinweg**
- **Neue Identität finden**
- **hart arbeiten und Erfolge gemeinsam feiern -> Aktivitäten im Jahresrhythmus**
- **Haltungen gemeinsam erarbeiten und jährlich überprüfen**
- **gute Ansätze positiv verstärken**
- **Organisation zum Staunen bringen**
- **«Blumen» für LP mit oder in Zusatzausbildungen**
- **keine mehr**
- **Grad des Vertrauens bewusst machen**
- **Feedbackkultur**
- **Konflikte / Differenzen gehen wir an**
- **Wir-Gefühl stärken**
- **an jeder Konferenz ein bis zwei positive Punkte erwähnen**

Mittels Methode 635: Ergebnisse der Aufgabenstellung an Teilnehmende des Workshops

Welche Ideen habe ich für meine Organisation, um die Organisationale Energie zu steigern?

- die Nähe zu meinen MA pflegen
- einen gemeinsamen, gemütlichen Anlass organisieren
- Ressourcen gezielt nutzen
- vom Ballast befreien
- Ressourcen stärken
- entrümpeln
- Ein bestimmter Tag ohne Jammern gemeinsam festlegen
- Erwische jemanden, der etwas Gutes tut
- Wertschätzende Dusche: was machst du gut? Was machen wir gut?
- Standortbestimmung: Was haben wir erreicht? Können wir das schon ein bisschen «feiern»?