



# ENTDECKENDES ZUSAMMENARBEITEN IN KONFERENZEN

Wie Teambesprechungen inspirieren und zum Handeln anregen können



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

\*\*



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert\*. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

\* Es handelt sich um eine im Rahmen von Erasmus+ geförderte Strategische Partnerschaft in der Berufsbildung mit intellektuellem Output. Das Projekt wurde im Dezember 2017 begonnen und im Mai 2020 abgeschlossen. Projektnummer: 2017-1-DE02- KA202-004268.

\*\* Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

## Entdeckend Zusammenarbeiten

- wie Konferenzarbeit  
inspirieren und zum Handeln anregen kann.

Bei dem Konzept des *Erfahrbaren Lernens*<sup>1)</sup>, welches wir im Rahmen von *Inclutrain*<sup>2)</sup> entwickelt haben, wurde deutlich, dass sich das gemeinsame Erforschen und Entdecken zwischen Ausbildner und Lernenden, zwischen den Ausbildern untereinander, und auch zwischen Ausbildern und ihren Führungskräften als sehr fruchtbar erwiesen hat.

Ein Merkmal des „Erfahrbaren Lernens“ ist das Anknüpfen am Handlungsimpuls des Anderen. D.h. der Blick ist nicht so sehr auf das „Was“ gerichtet sondern auf das „Wie jemand etwas tut“. Im „Wie“ können wir dem Anderen über die Schultern schauen, in seine „Mokassins“ schlüpfen, seinen Handlungsimpuls erfahren und an seinen Handlungsintentionen anschließen.

In Anlehnung an diesen Ansatz lassen sich auch Teambesprechungen neu gestalten und konzipieren. Einige Voraussetzungen dazu:

Inspirierende Teamtreffen entstehen dann, wenn

- dem Vortragenden bei einer eingebrachten Fragestellung aktiv über die Schulter geschaut wird,
- ein Punkt auf der Tagesordnung dann abschließt, wenn der Vortragende (Hervorbringer) sagt, dass er nun klar vor Augen hat, wie er daran weiterarbeiten kann,
- akzeptiert wird, dass Entscheidungen in der Regel individuell getroffen werden, meistens während der Arbeit, unerwartet und situativ,
- das einseitige Informieren während der Teambesprechung aufs Notwendigste beschränkt wird.

### Abstimmen und Informieren

Wer seine vorgenommene Aktion im Vorfeld mit den KollegInnen abstimmt, der weiß auch in welchem Rahmen er handeln kann. Zum **Abstimmen** gehört, dass man den KollegInnen auch hinterher mitteilt, was man tatsächlich getan hat, ob es anders gekommen ist als gedacht, welche Gründe für die Abweichung ausschlaggebend waren, welche Effekte die Handlungen hatten und was man daraus gelernt hat.

Die meisten persönlichen Handlungen haben Konsequenzen für die Arbeit des Anderen. Wer im Vorfeld von seiner Absicht erzählt, lässt die KollegInnen mitschauen, sie können anschließen und gegebenenfalls sogar mitanpacken.

<sup>2)</sup> <https://inclutrain.eu> <sup>1)</sup> Albert de Vries: <https://inclutrain.eu/albert-de-vries/>

**Informieren** heißt erzählen was ich machen werde und was ich getan habe. Informationen können auch per Mail/SMS ausgetauscht werden. In dem Fall sollte derjenige ein Datum festlegen, bis wann er eine Rückmeldung haben möchte. Wenn eine Anregung/Einwand nicht per Mail/SMS geklärt werden kann, dann wird dies ein Tagesordnungspunkt für die nächste Teambesprechung.

Alle Informationen, welche nicht aus dem persönlichen Tun entspringen, gehören nicht in die Teambesprechung und sollten per Mail, Sms, Aushang oder im Gespräch mitgeteilt werden.

Bei jedem Konferenzpunkt geht es darum, das **Unverstandene in den Mittelpunkt** zu stellen, das Verstandene ist eh klar.

Inspirierendes und zum Tun anregendes Zusammenarbeiten entsteht, wenn am Vortragenden ernsthaft, direkt und unmittelbar angeschlossen wird. Wenn personenzentriert und individuell vorgegangen wird, steht nicht das „Wir“, der „gemeinsame Blick“, oder der „eigene Standpunkt“ im Vordergrund sondern **„das was Da ist“** beim Anderen.

### WER - WAS - WIEVIEL Struktur zum Aufstellen einer Tagesordnung

„**WER**“ gehört zu welchem Punkt (Hervorbringer)

„**WAS**“ soll mit dem Punkt erreichen erreicht werden (Ziele)

„**WIEVIEL**“ Zeit ist für diesen Punkt einzuplanen

#### **Ziele für den Hervorbringer sind beispielsweise:**

- Rat oder Unterstützung zu bekommen,
- sich mit seinen Kolleginnen über eine Aktivität austauschen/abstimmen,
- sich gegenseitig zu informieren,
- gemeinsam etwas zu üben...

#### **„WER“**

Es gibt keinen Tagesordnungspunkt ohne Namen. Der Name zeigt an wer den Besprechungspunkt auf die Tagesordnung/Agenda gebracht hat, den „Hervorbringer“. Der Hervorbringer ist bei der Konferenz für diesen Punkt auch der Vortragende und „Projektverantwortliche“. Der Konferenzleiter bittet den Projektverantwortlichen die Situation zu schildern und zu sagen, welche Fragen er beantwortet haben möchte. Damit wird erreicht, dass nur die Sachen behandelt werden, die für einen der Teilnehmer konkret und aktuell sind. Punkte die nicht behandelt wurden, kommen deshalb auch nicht auf die nächste Tagesordnung.

Eine Besprechung wird dann abgeschlossen, wenn der Hervorbringer signalisiert, dass er mit seiner Fragestellung weiterkommt.

## „WAS“

Wenn ein Mitarbeiter etwas unternehmen möchte, dann muss und will er sich mit den anderen KollegInnen darüber abstimmen. Er will hören was die Sache bei ihnen hervorruft, welchen Verbesserungsvorschlag sie haben und ob sie Beschwerden oder Einwände haben. Gibt es Verbesserungsvorschläge oder Bedenken, sind die KollegInnen aufgefordert ihren Einwand deutlich und sichtbar zu machen und auch einen Vorschlag zu machen wie eine Alternative aussehen könnte. D.h. man muss sich nun tatsächlich mit dem Vorhaben auseinandersetzen und ihr Wille wird angesprochen.

Die Frage lautet **nicht**: „Ist jeder damit einverstanden?“. Diese Frage ist auf das Kollegium gerichtet und jeder müsste eigentlich antworten, ob betroffen, involviert, fachkundig oder auch nicht. D.h. das abstrakte Urteil bzw. Die Meinung ist angesprochen.

**Die richtige Frage lautet:** „Kannst du mit den Anregungen, Ideen, Vorschlägen der KollegInnen jetzt konkret weiterarbeiten?“. Die Frage ist damit vom Kollegium wieder auf den Hervorbringer gerichtet. Wenn der Hervorbringer signalisiert : „Ja, ich hab jetzt ein Bild wie ich weitergehen, -arbeiten kann“, ist das motivierend und inspirierend für alle . Das Tun und Handeln ist angesprochen.

Konferenzen in welchen vorwiegend die Meinung, das Urteil und der Verstand angesprochen werden, führen in der Regel zu Diskussionen, zum „Mitreden müssen“ und einem „Wettstreit“ der einzelnen Standpunkte. Sie sind aufwendig, anstrengend und ermüdend und man sieht regelmäßig, dass die Entschlüsse auf der Handlungsebene nicht tragen.

## Wieviel

Wenn jeder Teilnehmer am Anfang schon einen Überblick über die Tagesordnung hat, kann sich ein geteiltes Zeitbewusstsein bilden. Die Konferenzleitung hat die Aufgabe an dieses geteilte Zeitbewusstsein immer wieder zu appellieren: „Wir sind jetzt bei der Halbzeit“, „Wir haben jetzt noch 20 Minuten“, usw.. Damit rückt er den Endpunkt der Konferenz ins gemeinsame Bewusstsein, jeder kann sich darauf beziehen und selbst einschätzen, wie wichtig es ihm jetzt noch ist etwas zu sagen. Diese Konferenzen enden meist pünktlich. Jeder Teilnehmer erfährt, dass er die Gestaltung in der Hand hat und zum Gelingen etwas tun kann. Das wirkt aufbauend und erfrischend.

## Ateliers

Bei kleineren Teams ist es meist selbstverständlich, dass alles gemeinsam besprochen wird. Schnell entsteht aber auch dort die Schwere einer entscheidungsfassenden Besprechung: „Ist jeder damit einverstanden“. Anregender, motivierender und inspirierender ist, wenn ein Teil der Konferenzzeit in kleineren Settings (Ateliers) unabhängig gearbeitet wird. Die Präsentation der Ergebnisse muss danach nicht zwingend erfolgen, nur dann, wenn es sinnvoll erscheint. Ziel ist, dass der Einzelne weiterarbeiten kann und nicht das große Plenum. Damit verstärkt man die Bedeutung der Ateliers für die Entwicklung von Handlungsorientierung innerhalb einer Konferenz und Teambesprechung.