

Präambel

*»Ohne das Vehikel der Provokation kommen im Zeitalter
der Reizüberflutung Informationen nicht mehr an.
Wenn unser Boot ein Leck hat,
dann kommt es nicht auf die Stimmlage des Alarms an,
sondern darauf, dass etwas geschieht.«
(Karl Steinbuch 1968, S. 19)*

Wir schrieben das Jahr 1991, als ich zum Schreiben der Teamfibel angeregt wurde, zum einen von Frau Bolte, der Verlegerin meines Buches »Strategien der Konfliktlösung«, zum anderen von meinem Hochschulbegleiter Professor Gerhard Glück. Ich machte Aufzeichnungen, Skizzen, fertigte zahlreiche Protokolle von Team- und Gruppensitzungen, schickte Verlegerin wie Professor ein Design und kam schließlich zu dem stillen – nicht ausgesprochenen – Entschluss, das anvisierte Buch zum Leittext-System für Team- & Gruppenarbeit nicht zu schreiben. Stattdessen fasste ich das Wesentliche in einem Aufsatz »Zur orientierungsanalytischen Schlüsseldidaktik« zusammen, der in der Zeitschrift für Humanistische Psychologie veröffentlicht wurde (Jg. 14, 1991, S. 78–81). Was sollte ich auch noch mehr zu diesem Leittext-System schreiben: es war doch so klar wie das Amen in der Kirche?! So blieb die bisherige Veröffentlichung auf oben genannten Aufsatz und die direkte Arbeit in meinen Gruppen- und Teamprojekten beschränkt.

Manche Gruppen verinnerlichten das System auf Anhieb innerhalb weniger Tage. Andere Gruppen brauchten Trainingszeiten von fünf und mehr Tagen, um erstmals selbstständige und effektive Arbeitssitzungen mit Unterstützung dieses Systems konstruktivistischer Erkenntnistheorie gestalten zu können. Es gab auch einzelne TeilnehmerInnen, die sich in den »Lumma-Seminaren« heftig dagegen wehrten, von denen ich jedoch später über Dritte erfuhr, dass sie es nunmehr entgegen des anfänglichen Widerstandes in ihren eigenen Gruppen bzw. Teams anwandten. Sie kamen offenbar erst später auf den Geschmack des Angebotes. Ich habe ihre Stimmen noch deutlich im Ohr: »Das ist viel zu einfach für unsere schwierige Gruppe; so einfach kann es nicht sein!«

Die Methodik ist so einfach, dass sie bei jedem binnen kurzer Zeit in Fleisch und Blut übergeht, so dass er das Gefühl hat, schon immer damit gearbeitet zu haben. Das System scheint sich auf tiefere Schichten des menschlichen Bewusstseins zu beziehen. Dieses Phänomen macht sich natürlich als Methodik sogleich auch suspekt: Es darf nicht sein, dass gemeinsames Lernen im Rahmen einer Gruppe so einfach und effektiv ist! Und manche schließen dann daraus: Was nicht sein darf, kann auch nicht sein. Doch die Erfüllung dieser Prophezeiung tritt nicht ein, denn die Praxis mit dem Leittext-System nimmt täglich zu. Dies bedeutet in meinen Augen eine der größten Ehrungen für Alfred Adlers Entdeckung des Gemeinschaftsgefühls und Ruth C. Cohns Entdeckung vom Nutzen Themenzentrierter Interaktion (s. Tafel 1 und 2).

So wie ich bisher schreibe, mögen meine Gedanken als reine Schlussfolgerungen aus intellekt-logischen Denkketten erscheinen. Dem ist nur zum Teil so. Geprägt durch das Paradigma, dass die Beziehungsebene die Sachebene stärker bestimmt als die Sachebene die Beziehungsebene, komme ich natürlich erst durch eine entsprechende Beziehungsentwicklung zum erneuten Schreiben über die Themen Team, Gruppe und Leittext-System: Die wiederholte Anfrage von Frau Bolte und Professor Glück ließ mir die Themen allmählich wieder literarisch bearbeitenswert erscheinen. Mir persönlich allein hätte das Weitergeben in Form konkreter Trainings gereicht. Erst das Intensivieren unserer Beziehung öffnete mir die Augen für die Sachebene – mir wurde dadurch deutlich, dass es meinerseits an der Zeit ist, zur Team- und Gruppenqualifizierung überhaupt etwas zu schreiben.

Meine bisherige Skizze des Leittext-Systems, der Aufsatz zur orientierungsanalytischen Schlüsseldidaktik, birgt natürlich mehr als nur eine Skizze in sich, sonst könnten sie nicht so effektiv wirken. Sie ist als »Spitze des Eisbergs« Ausdruck von Erfahrung und Haltung aus dem Berufsfeld eines Trainingsdidaktikers und seiner ca. 40 KollegInnen, mit denen er nunmehr zwanzig Jahre zusammenarbeitet. Das Leittext-System ist gewissermaßen die Schnittmenge aus den Erfahrungen und der Haltung jener KollegInnen und TeilnehmerInnen, mit denen ich in den vergangenen Jahren zusammengearbeitet habe, mit denen verschiedene erwachsenenbildnerische und berufsspezifische Trainingskonzepte in dialogischer Weise entwickelt wurden. Demnach könnte das Leittext-System als eine Art Ausdruck unseres kollektiven Unbewussten verstanden werden. Ja, ich gehe geradezu davon aus, dass es sich so verhält und nutze diese These als Motor dafür, die Hintergründe des Leittext-Systems, die mir am wichtigsten erscheinenden Hintergründe für die verschiedenartigen Arbeitszusammenhänge von Teams, Arbeits- und Projektgruppen in diesem Buch pragmatisch zusammenzustellen.

Team- und Gruppenentwicklung halte ich für die wichtigste pädagogische Aufgabe unserer Zeit. Wenn auch die Grundlagen der Konzeption des Leittext-Systems im beruflichen Ausbildungskontext entstanden sind, so gehe ich davon aus, dass die didaktische Anleitung zur Gruppen- und Teamfähigkeit bereits in der Schule beginnen darf. Wir können gemeinsam eine geschäftlich und gesellschaftspolitisch konstruktive Zukunftssicherung betreiben, wenn wir uns im kooperativen Lernprozess darauf besinnen, dass jeder Einzelne von uns über geistige und psychische Reserven verfügt, die zum Großteil brachliegen. Es gilt, diese Reserven durch Stärkung des kollegialen Verantwortungsgefühls zu wecken. Nur so können gegenseitig Verständnis und Akzeptanz erreicht werden. Im Zeitalter der Vernetzung ist dies eine Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung und der Gesellschaft im Sinne einer Gesunderhaltung des Einzelnen und seiner Organisationsformen.

»Gesundheit«, so schreibt Haidan Mahler, der ehemalige Generaldirektor der WHO (World Health Organisation), »wird von den Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt, dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Gesundheit entsteht dadurch, dass man sich um sich selbst und für andere sorgt, dass man in der Lage ist, selber Entscheidungen zu fällen und Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben, sowie dadurch, dass die Gesellschaft, in der man lebt, Bedingungen herstellt, die ihren Bürgerinnen und Bürgern Gesundheit ermöglichen.« (BMG 1993, S. 103/104)

Gesundheit »entsteht«, so heißt es bei Mahler. Wir haben es also in der Hand, etwas zum Entstehen dieses Phänomens Gesundheit beitragen zu können. Diese Erkenntnis ist im Feld der individuellen Persönlichkeitsentwicklung nicht neu. Die Sichtweise, dass auch die Organisationsentwicklung mit ihrem Bezug auf die Art des Zusammenarbeitens von Menschen zum »Entstehen« von Gesundheit beitragen kann, haben wir, wie mir scheint, der konstruktivistischen Erkenntnislehre (z. B. Maturana, von Foerster) zu verdanken, Offenbar hat sie bereits Einzug genommen in das Feld der Gesundheitswissenschaften, denn die »Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung« fordert z. B. bereits 1986:

- das aktive Eintreten für Gesundheit und deren Interessendurchsetzung in allen Politikbereichen;
- die Stärkung und Befähigung von Gemeinschaften und Individuen, ihre vorhandenen Gesundheitspotenziale voll zu verwirklichen sowie
- die Vermittlung und Vernetzung zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen und Interessen zur Förderung der Gesundheit (BMG 1993, S. 104).

In der »Sundsvall Konferenz« zur Schaffung unterstützender Umwelten für Gesundheit wurden vier Dimensionen und Potenziale von unterstützenden Umwelten für mehr Gesundheit besonders herausgestellt:

- die Traditionen, sozialen Normen und Prozesse (soziale Dimension),
- die breitere Mitbestimmung und Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen (politische Dimension),
- die Umschichtung von Ressourcen für das Ziel »Gesundheit für alle« (ökonomische Dimension) und
- die Erreichung einer dauerhaften, sich selbst erhaltenden wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung (ökologische Dimension) (BMG 1993, S. 105).

Wie mir scheint, stecken in diesen Aufträgen viele Anregungen, die ganz konkret im Kontext einer Team- und Gruppenqualifizierung auf fruchtbaren Boden fallen können, wenn wir uns den darin enthaltenen Entwicklungsaufgaben stellen.

Lesehinweise

Die Teamfibel ist so aufgebaut, dass sich ausführliche theoretische Erörterungen und Erfahrungsberichte abwechseln mit Minilektionen, Tafeln und Abbildungen. Diese verschiedenen Informationsformen in Verbindung mit der Anwendung des Regelkreises »Orientierung – Rahmenvertrag – Arbeitsphase – Reflexionsphase« (s. Tafel 5) bilden das Leittext-System: Wir geben Impulse, Sie arbeiten mit, indem Sie ergänzen und dazu erfinden, mit Kollegen und Teilnehmern darüber diskutieren und sich für einen prozessorientierten Leitungsstil (event orientated) unter besonderer Berücksichtigung des Prinzips der Selbstverantwortung erwärmen.

Tafeln haben wir an vielen Stellen im Buch eingearbeitet. Sie beinhalten so genannte Leitinformationen, die stichpunktartig mit Kurztexten versehen sind und den Leser reizen sollen, sie mit eigenen Worten zu erklären bzw. Fragen zu stellen. Häufig finden Sie auch im Text Querverweise, die ein sprunghaftes Durcharbeiten des Buches

möglich machen. Tafeln können Sie auch als Merkzettel an die Teilnehmer Ihrer Seminare weiterleiten. Es ist ausdrücklich erlaubt, aus dem Buch heraus zu kopieren, zu vergrößern und die Unterlagen als Handreichungen für die Gruppenarbeit zu benutzen. Quellenangaben wurden möglichst genau sowohl im Text, auf den Tafeln und auch im Literaturverzeichnis angegeben, so dass zu fast allen Themen Anregungen zum vertiefenden Beschäftigen mit der weiterführenden Literatur eingeholt werden können. Darüber hinaus haben wir die Quellen im Literaturverzeichnis den verschiedenen Kapiteln zugeordnet.

Zum Inhalt

Die ersten Kapitel der Teamfibel beschäftigen sich mit dem Prinzip des lebendigen Lernens im Rahmen der Gruppen- und Teamqualifizierung. Wir erläutern den philosophischen Hintergrund und nehmen zur Frage der Teamleitung Anleihe im Feld der Musik.

Kapitel 3 und 4 gelten dem Leittext-System, einem Modell der prozessorientierten Gruppenarbeit, das in konsequenter Form alle an einem Lernprozess Beteiligten zu mehr Verantwortung aufruft. Kapitel 3 beschreibt die theoretischen Hintergründe. Kapitel 4 dient der Praxis: Hier sind die für dieses Lernsystem typischen Leitfragen erörtert, und es gibt methodisch-didaktische Hinweise für die Begleiter Leittext-orientierter Lernprozesse.

Im fünften Kapitel sind jene Ziele erörtert, die wir im Rahmen der Teamentwicklung für beachtenswert halten. Wir sprechen hier über die Dreierbeziehung Unternehmen – Gruppe – Individuum und bieten das Modell des ganzheitlichen Denkens an, um sich im gemeinsamen Lernprozess neue Spielregeln anzueignen, um das Konfliktpotenzial dieser Dreierkonstellation konstruktiv im Sinne des Ganzen nutzbar zu machen.

Das sechste Kapitel beinhaltet die seit ca. 1979 von uns eingesetzten Leittexte zur Teamentwicklung. Dieses Kapitel enthält Basismodule und Aufbaumodule. Den Begriff Modul haben wir der PC-Sprache entliehen. Wir fanden ihn hilfreich, weil er impliziert, dass sich an jenen Stellen, an denen die so benannten Teile eines Ganzen (Module) installiert sind, Schnittstellen für neue Wege befinden. Die Basismodule beinhalten hier Leittexte, die nach bisheriger Erfahrung besonders für den Einstieg in die Teamentwicklung geeignet sind. Aufbaumodule beinhalten hier Leittexte, die dem vertiefenden Einstieg in die Bereiche »Funktionstüchtigkeit, Gruppendynamik, psychodynamisch Individuelles und ganzheitliches Denken« dienen.

Die Teamfibel enthält außerdem einige Fallbeispiele aus dem sozialen und betrieblichen Bereich und erstmals den Entwurf zu einer strukturierten, berufsbegleitenden Teamcoach-Ausbildung.

Es folgen biographische Notizen und das Interwriting einzelner Co-Autoren zu einem weiteren Zitat von Karl Steinbuch aus seinem Buch »Falsch programmiert«. Den Abschluss bilden ausführliche Literaturhinweise, die den thematischen Schwerpunkten der einzelnen Kapitel zugeordnet sind, jedoch innerhalb der einzelnen Kapitel alphabetisch geordnet wurden.