

Maßnahmen zur Umsetzung suchen

Wie man Wege zum Ziel findet

Worum es geht

An einer Schule wurden im Rahmen der Arbeit am Schulprogramm bereits mehrere relevante Entwicklungsbereiche und dazu jeweils ein, zwei Zielvorstellungen ausgearbeitet und schulparterschaftlich festgelegt - bestimmt nach Inhalt, Umfang, Termin und überprüfbaren Zielkriterien. Es gilt nun, in professioneller Weise – primär sind hier die Lehrer/innen gefordert – konkrete Maßnahmen auszuarbeiten, die zur Erreichung dieser Ziele im Planungszeitraum (etwa ein bis zwei Jahre) geeignet sind. Für jedes Ziel, das angepeilt wird, soll wenigstens eine zielführende Route ausgewählt und in weiterer Folge der Lehrer/innen-Konferenz zur Beschlussfassung vorgeschlagen werden.

Wie es geht

Im Falle einer größeren Schule richtet das Kollegium für jedes Entwicklungsziel eine eigene Planungsgruppe ein (etwa acht bis zwölf Lehrer/innen aus möglichst verschiedenen Fachbereichen; ein/e Gruppenleiter/in) und beauftragt sie, für die jeweilige Vorgabe zielführende Handlungsoptionen auszuarbeiten. Auch kleinere Schulen können sich an diesem Verfahrensvorschlag orientieren: Man wird aber nur wenige Kleingruppen bilden können, die dann sukzessive für jeweils zwei bis drei Zielvorgaben Handlungsvorschläge entwickeln; eventuell ist es möglich, die Themenarbeit an einem Halbtage abzuschließen. Die Arbeitsgruppen sollten sich für die kreative Suche und anschließende Auswahl von Handlungsstrategien mit Hilfe der "Nominellen Gruppentechnik" jeweils gut zwei Stunden Zeit nehmen.

Erläuterung des Verfahrens (ca. 10 Minuten)

Der/die Gruppenleiter/in stellt den in einem Halbkreis sitzenden Personen zuerst die Methode und die einzelnen Arbeitsschritte vor. Die Visualisierung (Flipchart, Plakat etc.) und kurze Erläuterung der folgenden Überschriften ist dazu im Allgemeinen ausreichend.

Präzisierung der Aufgabenstellung (ca. 10 Minuten)

Die bereits vor der Sitzung festgelegte Zieldefinition wird als konkrete Aufgabenstellung bekannt gegeben und zur Vermeidung etwaiger Unklarheiten gemeinsam präzisiert (siehe folgendes Beispiel). Inhaltliche Beiträge sollen an dieser Stelle nicht eingebracht und konsequent auf später verschoben werden.

Beispiel:

Zielvorstellung, für die Handlungsoptionen zu entwickeln sind:

Wir wollen die Leistungen unserer Schule im nächsten Jahr informativ, mediengerecht und anspruchsvoll in der Öffentlichkeit präsentieren.

Aufgabenstellung:

Welche Handlungen und organisatorischen Maßnahmen können wir im nächsten Schuljahr setzen, um die Aktivitäten und Erfolge unserer Schule stimmig und öffentlichkeitswirksam darzustellen?

Beispiel: Aufgabenstellung Nominelle Gruppentechnik

Individuelle schriftliche Beantwortung (ca. 10 Minuten)

Die Teilnehmer/innen schreiben alle Umsetzungsvorschläge auf, die ihnen zur Aufgabenstellung einfallen. Dies geschieht in Einzelarbeit: Jede/r notiert seine / ihre Antworten stichwortartig – unbeeinflusst von anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe. Es geht darum, möglichst viele Ideen zu produzieren.

Sammeln der Antworten (ca. 30 Minuten)

Reihum werden die Personen gebeten, jeweils nur einen Vorschlag aus ihrer Ideenliste bekannt zu geben. Der/die Gruppenleiter/in hält die Äußerungen möglichst wörtlich und für alle sichtbar auf einem großen Plakat fest. Bewertungen, Interpretationen oder Diskussionen sind in dieser Phase nicht zulässig. Die Sammlung der Vorschläge im “Rundumlauf” wird solange fortgesetzt, bis kein/e Teilnehmer/in weitere neue Umsetzungsideen auf der Liste hat.

Äußerungen klären (ca. 15 Minuten)

Zur Verständnissicherung folgt nun ein Frage-Antwort-Gespräch: Wer eine Äußerung nicht versteht, ersucht den/die Autor/in, sie zu erläutern und zu konkretisieren. Unklare Formulierungen, offensichtliche Überlappungen und Wiederholungen können dabei ausgeräumt werden. Es geht jedoch nicht um die Bewertung von Vorschlägen, dafür ist ein eigener Arbeitsschritt vorgesehen.

Individuelle Reihung (ca. 10 Minuten)

Die Teilnehmer/innen werden gebeten, die Vorschläge auf dem Plakat in stiller Einzelarbeit zu überdenken und jene fünf auszuwählen, die sie für am geeignetsten in Hinblick auf die gestellte Aufgabe erachten. Anschließend sind Planungsgruppe eine bis zwei Varianten eines solchen Maßnahmenpakets der Konferenz zur Entscheidung vorgelegt werden.

Gruppenwertung ermitteln (ca. 10 Minuten)

Die einzelnen Reihungen werden dem/der Gruppenleiter/in mitgeteilt, der/die während der vorangegangenen Stillarbeit die Vorschläge nummeriert und auf einer Seite des Plakats eine Spalte eingezogen hat. Die Punktezahlen für jeden Vorschlag werden in diese Spalte geschrieben und dann addiert. Die fünf Vorschläge mit den meisten Punkten werden schließlich mit dem entsprechenden Rangplatz versehen (siehe folgende Abbildung).

Schule öffentlichkeitswirksam präsentieren		
Punkte	Rang	Vorschläge
III	4	Neues Schullogo entwickeln
III III III II	17 (2)	Informationsbroschüre gestalten
III I	6	Abschlussklassen im Internet präsentieren
III III III III	18 (1)	Homepage der Schule erstellen
III II	7	Zeitungsbericht vom Besuch unserer Partnerschule
III III I	11 (5)	Schuljubiläum originell inszenieren
III III II	12 (3)	Klassenprojekt gemeinsam mit dem Unternehmen x. durchführen
III III II	12 (3)	Projektergebnisse bei Veranstaltung präsentieren

Abbildung: Vorschläge bewerten

Interpretation der Ergebnisse (ca. 30 Minuten)

Die ausgewählten Handlungsoptionen sollen durch eine freie Diskussion der Ergebnisse wieder in einen größeren Zusammenhang gestellt werden: Was bedeutet die hohe Übereinstimmung in der Bewertung einzelner Äußerungen? Wie kann man mit Aussagen, die nur wenigen Personen sehr wichtig sind, umgehen? Erst nach einer Erörterung solcher Fragen wird als vorläufiges Ergebnis festgehalten, welche Vorschläge sich nun tatsächlich im Hinblick auf die jeweilige Zielvorgabe besonders eignen dürften. Darüber informieren die Planungsgruppen das Kollegium schriftlich – mit dem Ziel, Rückmeldungen und weitere Anregungen einzuarbeiten.

Zusammenstellen von Maßnahmenpaketen (nachher)

Welche Kombination einzelner Maßnahmen ist zur Zielerreichung möglichst gut geeignet? Um aus den vorliegenden Ergebnissen (samt Umarbeitungsvorschlägen und sonstigen Rückmeldungen) Folgerungen zu ziehen, ist es zweckmäßig, einen eigenen Arbeitsschritt (in einem weiteren Treffen der Planungsgruppe) anzusetzen. Dabei sollen einzelne Vorschläge weiter konkretisiert, miteinander kombiniert und zu abgestimmten Vorhaben verbunden werden. Schließlich könnten pro Planungsgruppe eine bis zwei Varianten eines solchen Maßnahmenpakets der Konferenz zur Entscheidung vorgelegt werden.

Was noch wichtig ist

Die Nominelle Gruppentechnik (nach Altrichter, Posch 1994, 206ff.) ist eine auf dem Brainstorming aufbauende, strukturierte Vorgangsweise zur Ideen- und Entscheidungsfindung in Gruppen. Sie trägt zum einen dazu bei, das Ideenpotential einer Gruppe auszuschöpfen, zum anderen ermöglicht sie, Vorschläge gemeinsam zügig auszuwählen.

Die Gruppe (mit nicht mehr als fünfzehn Teilnehmer/innen; ideal sind acht bis zehn Personen) wird als "nominell" bezeichnet, da ihre Interaktionen nach vorgegebenen Regeln erfolgen. Sie sollen für ausgewogene Beteiligungsmöglichkeiten sorgen. Der/die Leiter/in organisiert den Ablauf und achtet auf die Einhaltung der Regeln, ohne sich selbst inhaltlich zu beteiligen – das ist eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe.

Das Aufschieben von Diskussionen muss mit Konsequenz und Verständnis erfolgen; vorhandene Spannungen können sonst in der heiklen Bewertungsphase aufbrechen. Dabei ist es wichtig, es nicht bei bloßen Mehrheitsentscheidungen zu belassen, sondern eine möglichst hohe Identifikation aller Beteiligten mit dem Ergebnis anzustreben.

Das Verfahren eignet sich gut, um für eine definierte Situation eine Vielzahl von Handlungsstrategien zu entwickeln und mit den ausgewählten Optionen weiterzuarbeiten. Die Methode kann auch dabei nützlich sein, relevante Faktoren im Rahmen einer Situationsdiagnose (z. B.: Was sind Stärken und Schwächen unserer Schule?) zu bestimmen. Die klare Strukturierung wird bisweilen als einengend erlebt – mögliche Widerstände sollten schon vor Beginn angesprochen und abgebaut werden.

Falls eine Arbeitsgruppe (bei einem Teilnehmerkreis bis zu acht Personen) ihre Vorschläge lieber durch klassisches "Brainstorming" finden will, sollten im Zuge der Ideenproduktion (freie Assoziation der Teilnehmer/innen; Zuruf von Ideen, Moderator/in schreibt sie auf) einige Spielregeln beachtet werden:

Regeln für das Brainstorming:

1. **Quantität vor Qualität:** Es gilt, in 20 bis 30 Minuten möglichst viele Ideen zu entwickeln.
2. **Keine Urheberrechte:** Ideen anderer Teilnehmer/innen können und sollen aufgegriffen, variiert und weiterentwickelt werden.

3. **Phantasie ohne Grenzen:** Jeder Beitrag, sei er noch so spekulativ oder ungewöhnlich, ist willkommen.
4. **Kritik ist verboten:** Der Ideenfluss darf nicht durch kritische Bemerkungen oder Diskussionen unterbrochen werden.

Abbildung: Brainstorming-Regeln

Besonders wichtig ist es, die Ideenproduktion von der Bewertungsphase deutlich zu trennen, wie dies auch bei der Nominellen Gruppentechnik geschieht.