

Lehrer/innen-Ausbildung für eine Schule von morgen

„Ein unzuträgliches Arbeitsumfeld kann selbst Menschen mit den besten Fähigkeiten lähmen. Das passende Umfeld aber stimuliert zu Höchstleistung.“

Cummings & Oldham

Summary

In meinem Text analysiere ich aktuelle schulpädagogische Positionen und ziehe daraus folgende Konsequenzen für die Lehrer/innenausbildung:

In einer Gesellschaft beschleunigten Wandels müssen LehrerInnen in vier Kernbereichen Kompetenzen ausbilden:

1. *Persönlichkeitsbildung*

- „Persönliche Paradigmen“
- Bewußtheit über eigene Stärken und Schwächen
- Team-, Dialog-, Synergiefähigkeit

2. *Konzepte Personenzentrierten Lernens & Lehrens*

- Gestaltpädagogik, TZI, „Humanistische Pädagogik“
- Pädagogische „Urideen“/„Reform der Erziehung“
- Gruppenleitungs-, Moderationskompetenzen
- Fähigkeit zur Bildung „Kreativer Felder“
- Selbstgesteuertes Lernen in Teams mit „Info-Medien“

3. *„Lernende Organisationen“ aufbauen*

- OE-Kompetenzen (Abwehrroutrinen etc.)
- Kenntnis von Verfahren zum Wandel in großen Gruppen (Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space, Dialog-Gruppen, Metaplan etc.)

4. *Blick über den Tellerrand*

- Entrepreneurship (Faltin u. a. 1998; „Teekampagne“)
- Alternative Arbeitsplätze anbahnen

Konsequenz für die Lehrer/innenausbildung:

- Mehr eigenständiges Team- bzw. Projektlernen; „exemplarisches Lernen“ (Negt 1974/1997)
- Mehr Praxisbezug (auch außerschulisch)
- stärkere Verbindlichkeit: Klare Zuordnung von Teams zu betreuendem Hochschullehrer
- Jeder wird Problemlöser

Alle sind sich einig: Beim Übergang von der Industriegesellschaft alten Typs zur Wissensgesellschaft wird Schule sich grundlegend wandeln müssen. In der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts werden Bildung und Wissen zu den zentralen Produktivkräften und das Überleben unserer Gesellschaften wird auch davon

abhängen, inwiefern es uns gelingt, effektivere Formen der Vermittlung von Wissen zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, daß sich der Charakter des Wissens selbst ändert: aufgrund der Beschleunigung des Wissensumsatzes und der weltweiten Vernetzung von Informationen, verflüssigt sich Wissen selbst. Es reicht nicht mehr aus einfach Wissen, zu vermitteln, weil es immer schneller veraltet, sondern Lehrer und Schüler müssen sich immer mehr selbst aktiv in den Prozeß der kreativen Wissensvernetzung einschalten. Der amerikanische Managementprofessor Marvin Weisbord hat den grundlegenden Wandelungsprozeß in folgendem einfachen Schaubild versucht nachzuzeichnen.

Weisbord beschreibt vier Phasen der Problemlösung in sozialen Organisationen:

1900: Experten lösen Probleme

1950: „Jeder“ beteiligt sich an der Lösung von Problemen

1965: Experten beginnen, ganze Organisationen zu entwickeln

Jetzt: „Jeder“ ist gefordert seinen Beitrag zur Entwicklung des sozialen Systems zu leisten, in dem er arbeitet.

Das *neue Paradigma*: Es zeichnet sich das Ende von extern kontrollierten und durch exklusive Experten vorangetriebenen Problemlösungen an. Wir alle stehen vor der Herausforderung, Problemlösungsexperten zu werden. Wandel kann nur durch Selbstorganisation und Partizipationen erfolgreich sein.

Wenn Weisbords Analyse zutrifft, dann stellt sich die Frage, wie dieser Wandel in Selbstorganisation erreicht werden kann. Lehrausbilder müssen sich insbesondere mit der Frage auseinandersetzen, wie sie die zukünftigen LehrerInnen darin unterstützen können zu Problemlösungsexperten zu werden. Hierzu müssen sie sich vom überholten Top-down-Führungsmodell der Einzelkämpfer verabschieden und an der Umsetzung des vielversprechenden *Jazzbandmodells der Führung* arbeiten (vgl. Burow 1999). In einer Jazzband gibt es keinen Leiter, sondern Spezialisten auf ihrem jeweiligen Instrument kommen zusammen und improvisieren über ein gemeinsam gewähltes Thema. Entscheidend für den Erfolg ihrer Improvisation ist, daß sie aufeinander hören und sich synergetisch unterstützen. In einem schnell sich wandelnden gesellschaftlichen Umfeld werden Dirigenten, die nach vorgegebenen Partituren Prozesse steuern wollen ebenso anachronistisch wie auf sich selbst bezogene Solisten, weil das zu spielende Stück immer wieder neu gemeinsam entwickelt werden muß.

Drei aktuelle Positionen zur Schulentwicklung

Bevor wir uns anschauen, wie dieses Führungsmodell an der Schule und in der Lehrerbildung umgesetzt werden kann, möchte ich kurz drei grundlegende Antworten skizzieren, die in der erziehungswissenschaftlichen Diskussion der Bundesrepublik zur Zeit zur Schulentwicklung vertreten werden. Daran anschließend stelle ich meine eigene Position der Schule als „Kreatives Feld“ vor.

1. Organisationsperspektive und Expertenmodell:

H.G. Rolff, P. Dalin, E. Osswald u.a. vertreten das Konzept professioneller Organisationsentwicklung mithilfe von OE-Experten. Dieser Ansatz, der z.T. auf positiven Erfahrungen im Bereich der Wirtschaft basiert, hat sich in den letzten Jahren immer stärker verbreitet. Als Vorteile dieses Ansatzes sind zu sehen:

- Professionelle Betrachtung des Systems durch außenstehende Spezialisten
- kontinuierliche Beratung
- systematische Evaluation des Entwicklungsprozesses

Nachteile sind vor allem:

- zeitaufwendig und teuer
- Gefahr einer Verstärkung der Expertenabhängigkeit

In Absetzung zu diesen eher managementbezogenen Ansätzen haben einige Autoren – nicht zuletzt auch im Gefolge der erfolgreichen Bücher von Klippert zum Methodentraining – für eine „Pädagogische Organisationsentwicklung“ plädiert, in der vor allem stärker auf verbesserte Unterrichtsverfahren fokussiert wird. Eine Kritik dieser Strömung an der managementorientierten Organisationsentwicklung besteht darin, daß die Kollegen zwar aufwendige Analyseverfahren kennenlernen, sich aber in der konkreten Schulwirklichkeit oft zu wenig ändert. Meineserachtens wird hier ein falscher Gegensatz aufgebaut, weil Unterrichtsverfahren nicht unabhängig von der Organisationskultur der Schule gesehen werden können. Die Rahmenfaktoren lassen sich nicht allein durch Methodentraining beeinflussen, sondern die Verbesserung der Methoden muß Bestandteil der Selbstveränderung des Gesamtsystems sein. Gleichwohl ist das Methodentraining sehr beliebt, weil man zu Recht das Gefühl hat, hier etwas Konkretes in der Hand zu haben.

2. Diskussion der Aufgaben und Inhalte von Schule

Im Kontrast zu diesen eher organisations- und methodenbezogenen Ansätzen, versuchen Pädagogen wie Hartmut v. Hentig und Herrmann Giesecke die Schule durch eine Diskussion ihres grundlegenden Auftrages zu verändern.

2.1 H. v. Hentig: „Die Schule neu denken“ und „Bildung“

In seinen beiden Büchern vertritt v. Hentig einen engagierten inhaltlich bestimmten emanzipatorischen Bildungsbegriff und richtet ihn gegen die allein an ökonomischen Erfordernissen orientierte Qualifizierungsfunktion von Schule. Die Richtung dieser Argumentation kommt in v. Hentigs berühmter Formel: „Die Menschen stärken. Die Sachen klären“ zum Ausdruck. Aufgrund der veränderten Aufwuchsbedingungen von Kindern und Jugendlichen haben sich die Aufgaben, denen Schule genügen muß, grundlegend verändert. Hentig zufolge soll Schule zum Lebens- und Erfahrungsraum werden. Es geht ihm um einen Abschied von der Schule als Pauk- und Belehrungsanstalt. Im Mittelpunkt soll stattdessen umfassende Menschenbildung stehen.

2.2 H. Giesecke (1996): „Wozu ist die Schule da?“

Während v. Hentig für eine Ausweitung des tradierten Auftrags der Schule um die Dimension der sozialen Kompetenz plädiert, wehrt sich Giesecke in einem vehementen Plädoyer gegen diese Überforderung und fordert eine Selbstbeschränkung der Schule auf ihre Kernaufgaben. Insbesondere soll sich die Schule gegen die von der Gesellschaft an sie herangetragenen Aufgaben wehren und sich auf ihren Bildungsauftrag konzentrieren. Da die Schule im Konzert der Sozialisationsinstanzen nur einen geringen Einfluß hat, soll sie sich auf das konzentrieren, was sie wirklich gut kann: Unterricht. Die Zumutung der Sozialpädagogisierung ist zurückweisen. Alles andere liegt in der Verantwortung von Eltern, Politikern etc. Eine Schwachstelle dieser Argumentation besteht darin, daß mit der Abweisung von Ansprüchen, die alltäglichen Probleme der Lehrer nicht verschwinden. Auch wenn die Schule, die Ansprüche, die an sie gestellt werden, zurückweist, wird sie doch alltäglich mit diesen Ansprüchen konfrontiert. Aus verständlichen Gründen ist die Position Gieseckes bei vielen Lehrern populär, scheint sie doch Entlastung zu bieten.

2.3 NRW-Kommission: „Schule als Haus des Lernens“

Eine weitere Antwort besteht im Bericht der NRW-Kommission, in dem Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Schule und Erziehungswissenschaft versuchen, das Bild einer zukunftsfähigen Schule zu entwerfen. In dem Gutachten stehen zwar viele begrüßenswerte Vorstellungen. Jedoch teilt es die Schwächen solcher von Experten über die Köpfe der Betroffenen hinweg entwickelten Modelle. Das Gutachten gleicht einem Warenhauskatalog z.T. wünschenswerter Anregungen, doch bleibt unklar, wer was wie umsetzen will.

Als Vor- und Nachteile sehe ich:

- Fundierte Klärung des Auftrages von Schule
- Geeignet zur Klärung des eigenen Standortes
- Gute Anregungen zum Neudenken von Schule
- Allgemeines Manifest mit unklarem Praxistransfer
- Mangelnde Berücksichtigung der Visionen der Beteiligten im Sinne Weisbords

3. Grundsätzliche Gesellschaftskritik

Sehen die bisher skizzierten Ansätze in der Organisations- bzw. der Methodenentwicklung oder der eindeutigen Aufgabenbestimmung der Schule, einen Weg, mit den Anforderungen des Wandels klarzukommen, so geht der Soziologe und Mitbegründer der Glockseeschule, Oskar Negt, den Weg grundsätzlicher Gesellschaftskritik. In seinem programmatischen Buch „Kindheit und Schule in einer Welt der Umbrüche“ (1997) geht er von folgenden Thesen aus:

- Wir leben in einer Welt sich beschleunigender epochaler Umbrüche. Alles wandelt sich, nichts ist sicher. Deshalb muß Schule Krisenbewältigungs- und Orientierungsfähigkeiten in den Mittelpunkt stellen.

- Wir brauchen eine zweite Bildungsreform. Die 1. Bildungsreform der 70er hatte 3 Entwicklungslinien: Aufhebung des Modernisierungsrückstandes; Herstellung der Gleichheit von Bildungschancen; Politisches Mandat: demokratische Umgestaltung von Schulen und Hochschulen.
- „Die (erste) Bildungsreform hat keine Möglichkeit gehabt, ihre Tragfähigkeit unter Beweis zu stellen; sie ist aus politischen Gründen auf halber Strecke steckengeblieben, abgebrochen und zum Teil ins Gegenteil verkehrt worden... Die damals formulierten Ideen haben ihre Gültigkeit bewahrt. Vorstellungen über die Gleichgewichtigkeit von sozialem, emotionalem und kognitivem Lernen, Förderung der Kreativität, das Lernen des Lernens usw. sind nie aktueller gewesen als heute, wo sie mit aller Macht aus dem Schulalltag und aus den übrigen Bildungseinrichtungen hinausgedrängt werden.“ (S.32)

In dieser Perspektive war Schule also seit den siebziger Jahren auf dem „richtigen“ Weg. Skeptisch sieht Negt die Versuche zur Effizienzsteigerung von Schulen etwa mithilfe von Expertengutachten durch Wirtschaftsinstitute. Er gibt zu bedenken:

- „Schulen lassen sich nicht wie Fabrikationsanlagen rationalisieren. Es ist höchste Zeit, die Ideologie betriebswirtschaftlicher Rechnungslegung, den Rationalisierungsblick zu überwinden und die gesamtgesellschaftlichen Kosten der Rationalisierung zu betrachten: Je entschiedener jeder Einzelbereich durchrationalisiert wird, desto irrationaler wird das Ganze. Was wir an der einen Stelle einsparen, scheint das Gemeinwesen mit immer größeren Kosten zu belasten. Jeder spart auf Kosten des anderen.“ (S.34)

Seine Schlußfolgerung lautet denn auch:

- Eine zweite Bildungsreform muß deshalb der „Ökonomie des ganzen Hauses“ verpflichtet sein.
- „Die zweite Bildungsreform kann nicht von oben kommen“.

Ganz im Sinne von Weisbords Analyse, derzufolge wir alle zu Problemlösungsexperten werden müssen, sieht Negt die Lehrerschaft als entscheidenden Motor der Veränderung. Seine entscheidende Kritik an den Pädagogen besteht allerdings darin, daß sie zu resignativ seien:

„Der erste Akt zur Befreiung besteht darin, die selbstverschuldete Mutlosigkeit im überschreitenden Denken zu überwinden.“

„Und der zweite Akt besteht darin, das eigentliche Beziehungsfeld, in dem diejenigen stehen, die mit Erziehungs- und Lernprozessen lebendiger Menschen zu tun haben, in der ganzen Weite der Organisationsphantasie zuzulassen. Denn die Verarmung pädagogischer Phantasie ist das Resultat dieser unheiligen Allianz von bürokratischer Staatsschule und einem Typus von Lehrer, der vorausseilenden Gehorsam übt gegenüber Regelsystemen, die er in seinem Innern verneint, aber aus mangelnden alternativen immer wieder akzeptiert und in seinem Denken und Verhalten mitschleppt.“ (S.40)

Seine Kernthese, der ich zustimmen möchte, lautet, die pädagogischen Ideen sind vorhanden, was fehlt ist die Umsetzung! Und Negt benennt die Inhalte, die es umzusetzen gilt:

„Angesichts der breiten Tradition von Gegenschulen, revolutionären Schulexperimenten und wissenschaftlichen Einsichten fällt es schwer, in Erziehungsfragen ganz neue Ideen zu fassen. Alle grundlegenden pädagogischen Ideen sind schon einmal gedacht worden; was fehlt sind nicht Ideen, sondern ihre Verwirklichung. Zu den ‘Urdeen’ der Erziehung gehören Vorstellungen über Selbstregulierung, tendenzielle Entschulung der Schule, Lernen ohne Angst und Zwang, Projektunterricht, Erfahrung als Grundlage des Lernbegriffs.“ (S.140)

4. Schule als „Kreatives Feld“

Um nicht mißverstanden zu werden: ich glaube, daß jede der hier skizzierten Positionen auf ihre Weise einen interessanten Fokus auf spezifische Möglichkeiten wirft, mit den Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels umzugehen. Jeder hat etwas richtiges gesehen. Doch die Frage bleibt, wie kann der notwendige Wandel organisiert werden. Hierzu müssen wir einen Schritt weiter gehen und Schule als ein komplexes „Feld“ aufeinander wirkender Kräfte betrachten, in dem alle bislang beschriebenen Faktoren eine wichtige Rolle spielen. Wichtiger noch: die beschriebenen Zugangsweisen spiegeln spezielle Akzentsetzungen wider, die mit den spezifischen Erfahrungen ihrer Vertreter zusammenhängen. Und im Kollegium wird es für jede der Positionen engagierte Befürworter und Gegner geben. Was wir brauchen sind dialogische Verfahren, die das gemeinsame Potential, das in den unterschiedlichen Zugängen liegt, konstruktiv nutzen können. Die Betrachtung der Schule als „Kreatives Feld“ geht von folgenden Grundannahmen aus:

- Wir alle verfügen über die Fähigkeit zu lebenslangem persönlichem Lernen und „Wachsen“.
- Wir erleben den Wandel von einem atomistischen Weltbild zum Bild einer komplex vernetzten Kultur, die sich auf allgemeine Prinzipien biologischer und physikalischer Ordnung gründet: Wir ziehen es nicht länger vor, immer nur die kleinste Einheit zu analysieren und lineare, mechanistische Top-down-Systeme zu bauen. Vielmehr setzen wir darauf, die grundlegenden Regeln sich selbstorganisierender Systeme zu verstehen, die die Kontrollfunktion in sich selbst besitzen. Dies meint: Wir glauben nicht an die überlegene Wirksamkeit externer top-down-Kontrolle.
- Wir wissen, daß wir uns in Richtung auf eine Gesellschaft bewegen, in der jede Person mit ihrem spezifischen Wissen gebraucht wird, um komplexe soziale Systeme zu entwickeln.
- Wir wissen, daß unsere traditionellen Schulsysteme oft so überorganisiert und überreglementiert sind, daß wir gehindert sind, das vorhandene Potential an Selbstorganisations- und Selbstverbesserungsfähigkeiten freizusetzen.

- Der tradierte Organisationsaufbau bzw. die Verfaßtheit des Feldes schafft nur geringe Anreize zur Selbstverbesserung.
- Unsere zentrale Frage ist: Was können wir tun, um das Wissen und die kreative Energie freizusetzen, die im jeweiligen sozialen System bereits vorhanden sind?

Drei Hauptaufgaben der Inneren Schulentwicklung

Schulentwicklung wird aus meiner Sicht nur erfolgreich sein, wenn drei Hauptaufgaben angegangen werden, die in der LehrerInnenausbildung durch die Vermittlung entsprechender Kompetenzen angebahnt werden sollten:

1. *Hauptaufgabe: Die Entwicklung von „Self-Science-Curricula“ für die Lehreraus- und Weiterbildung*

Wie wir wissen ist die Lehrerpersönlichkeit ein entscheidender Faktor bei Veränderungsprozessen. Die gleiche Arbeitsbelastung wird von Kollegen in Abhängigkeit von ihren persönlich geprägten Wahrnehmungsmustern sehr unterschiedlich erlebt (Burow 1993; Hinz 1997). In der Schule der Wissensgesellschaft treten Kommunikations- und Teamfähigkeiten in den Vordergrund. Damit Kollegen in der Lage sind, ihren Arbeitsplatz selbst zu verbessern, müssen sie fähig sein zu analysieren, was ihr eigener Anteil an den Problemen ist, was an der Schulkultur bzw. der Kommunikation im Kollegium liegt und was den Rahmenbedingungen zuzurechnen ist. Schulentwicklung ohne Berücksichtigung der persönlich-kommunikativen Ebene scheitert an der Veränderungsfähigkeit der Einzelnen. Kurse zur Gesprächsführung, kollegiale Supervision, Fallbesprechungsgruppen und ähnliches können nicht nur wirksame Hilfen für den Einzelnen bieten, sondern die Schulkultur insgesamt positiv beeinflussen. Angehende LehrerInnen müssen mit Konzepten personenzentrierten Lehrens und Lernens vertraut gemacht werden und sollten erste Kernkompetenzen erwerben.

2. *Hauptaufgabe: Entwicklung von Konzepten Personenzentrierten Lehrens*

Im Zuge des Individualisierungsschubs und der Ausdifferenzierung von Wissensgebieten wird Lernen immer individueller. In einem schnell sich wandelnden Umfeld mit einer vielfältig ausdifferenzierten Schülerschaft, muß jede Schule selbst ein eigenes Unterrichtsprofil entwickeln, das auf die spezifischen Fähigkeiten ihrer besonderen Lehrer und Schüler zugeschnitten ist. Das Zeitalter der normierten Massenproduktion neigt sich dem Ende zu. Maßgeschneiderte Konzepte sind gefragt. Schulen können dabei auf das von Negt benannte reichhaltige Inventar an „pädagogischen Urideen“ zurückgreifen. Da es keine allgemeingültigen Lösungen für alle Schulen gibt, entsteht hier ein kreativ zu nutzender Gestaltungsspielraum.

Hierbei geht es auch um die Entwicklung eines veränderten Lern- und Leistungsbegriffs. Wie ich anhand einer Analyse des Entstehens der Comedian Harmonists, des Personalcomputers und der Musik der Beatles gezeigt habe (Burow 1999), sind diese kreativen Schöpfungen Ergebnisse von spezifisch

aufgebauten kreativen Feldern, die sich in spontaner Selbstorganisation oft außerhalb bestehender Bildungsinstitutionen entwickelt haben. Bill Gates wäre nichts ohne die Schulfreundschaft zu seinem Partner Paul Allan. Steve Jobs hatte die Idee zum objektgesteuerten Personalcomputer. Doch ohne seinen Freund, den Technikbastler Stephen Wozniak, hätte er sie nicht realisieren können. Harry Frommermann, der Gründer der Comedian Harmonists schrieb als Autodidakt geniale Arrangements, doch ohne den handwerklich versierten Pianisten Erwin Bootz wären nicht die Lieder entstanden, die wir noch heute bewundern. Wie uns neuere Forschungsergebnisse zeigen, zeichnen sich Vivisysteme durch interagierende Vielfalt aus. Entscheidend ist hier das Zusammenwirken, der Synergiefaktor. Die Begründer der Comedian Harmonists, der Beatles, von Apple und Microsoft waren keinesfalls genialische Personen. Entscheidend ist vielmehr das Zusammenwirken z.T. durchschnittlich begabter Personen, denen es gelang, ihre Stärken und Schwächen so zu kombinieren, daß ein fruchtbares Kreatives Feld entstand, das sich selbst steuerte. Komplexität entsteht aus einfachen Elementen. Mehr ist anders!

Die am tayloristischen Fließbandmodell orientierte Pädagogik der Sortierung von Kindern in altershomogenen Jahrgangsstufen, die nach normierten Leistungsvorgaben vorrücken, ist ein antiquiertes Modell, das der Bio-Logik widerspricht und nicht zu den Anforderungen der Wissensgesellschaft paßt. Den komplexen Herausforderungen werden wir nicht mit individueller Optimierung gerecht, sondern eher durch die Bildung sich ergänzender Teams, in denen jeder sein spezifisches Ego einbringen kann. Vermeintliche Schwächen erweisen sich im gut zusammengesetzten Team als Stärken, weil sie die Andockpunkte für mögliche Synergiepartner sind.

Wenn wir also SchülerInnen und angehende LehrerInnen auf die Wissensgesellschaft vorbereiten wollen, dann müssen wir Abschied nehmen von der Überbewertung normierter Einzelleistungen und nach Wegen suchen, wie wir Synergiebeziehungen ermöglichen und so Kreative Felder schaffen können. Anstatt uns auf Einzelleistungen im künstlich ausgedünnten Feld von Schule zu konzentrieren, sollten wir also lernen zu erkennen, welches Potential Schüler in unterschiedlichen Feldern und Beziehungen entfalten können. Vermeintliche Schwächen von Schülern erweisen sich im kreativen Team als Stärken, weil der Partner das kann, was mir fehlt. Lehrer und Schüler müßten in diesem Sinne aufhören, für alle zur gleichen Zeit gleiche Ziele anzustreben, sondern ein Feld- bzw. Synergiebewußtsein entwickeln, in dem jeder sein profiliertes Ego entfalten und in ein passendes Synergieteam einbringen kann. Es geht also um die Entwicklung von feldbezogenen Konzepten personenzentrierten Lehrens und Lernens auch in außerschulischen Feldern.

3. Hauptaufgabe: Entwicklung von Schulen zu „Lernenden Organisationen“

Wenn es gelingt, daß Lehrer und Schüler mehr über sich wissen, besser miteinander kommunizieren, so daß gemeinsam Unterrichtsverfahren entwickelt werden, die der Vielfalt der Beteiligten Rechnung tragen und die Nutzung von Syn-

ergiepotentialen fördern, dann befindet sich Schule auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“. Schule wandelt sich von einer Belehrungsanstalt zu einem Kreativen Feld. Wie in der Jazzband kann jeder seine Spezialfähigkeit in die Improvisation über das gemeinsame Thema „Lernen“ einbringen.

Doch jede Schule braucht die Einigung auf ein gemeinsam geteiltes Grundthema und den Grundrhythmus. Um dies zu erreichen, benötigt man von Zeit zu Zeit einen gemeinsamen Selbstanalyseprozeß, in dem Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Schule gemeinsam analysiert und entworfen werden. Die *Zukunftskonferenz* ist ein solches Verfahren, das Lehrern, Eltern, Schülern und anderen Dienstkräften dabei helfen kann, herauszufinden, wie sich der Lern- und Arbeitsplatz angenehmer gestalten läßt. Sie ist ein Verfahren, das Schulen dazu befähigt, ihre bislang ungenutzten Ressourcen zu entdecken und freizusetzen. Zukunftskonferenzen können einen kontinuierlichen Prozeß der Selbstanalyse und Selbstverbesserung einleiten, indem sie dazu beitragen, den „Gemeinsamen Grund“ zu entdecken. Wie Joseph Beuys einmal gesagt hat, bekommen wir nur dann die Zukunft, die wir uns wünschen, wenn wir sie aktiv erfinden. Mit der Zukunftskonferenz können wir die von Negt angemahnte soziale Organisationsphantasie freisetzen.

Die Zukunftskonferenz basiert auf der Einsicht, daß Top-down-Strategien des Wandels sehr ineffektiv sind. Wie Dalin gezeigt hat, benötigt die Top-down orientierte Implementation von Schulreformen zwischen zehn und zwanzig Jahren. Eine Ursache dafür sind die institutionellen AbwehrROUTINEN gegen von oben verordneten Wandel (Argyris). Schneller Wandel ist nur möglich, wenn alle Mitglieder des sozialen System daran echt beteiligt sind.

Die fünf wichtigsten Stufen zur Entwicklung einer positiven und innovativen Schulkultur sind:

1. Konzentrieren Sie sich auf die einzelne Schule als Handlungseinheit.
2. Finden Sie Wege, die es allen Mitgliedern erlauben, eine zunehmende Bewußtheit über die komplexe Situation, in der sie sich befinden, zu entwickeln.
3. Fördern Sie Strukturen und „Kreative Felder“, die die Mitglieder Ihrer Institution befähigen, ihr eigenes ungenutztes Kreatives Potential zu entdecken und synergetisch umzusetzen.
4. Fördern Sie die Einsicht, daß wir selbst verantwortlich und in der Lage sind, unsere Zukunft selbst zu erfinden und zu bestimmen. Das nötige Wissen und viele der nötigen Fähigkeiten sind bereits in uns und im System.
5. KISS: Keep It (the changing steps) Short & Simple!

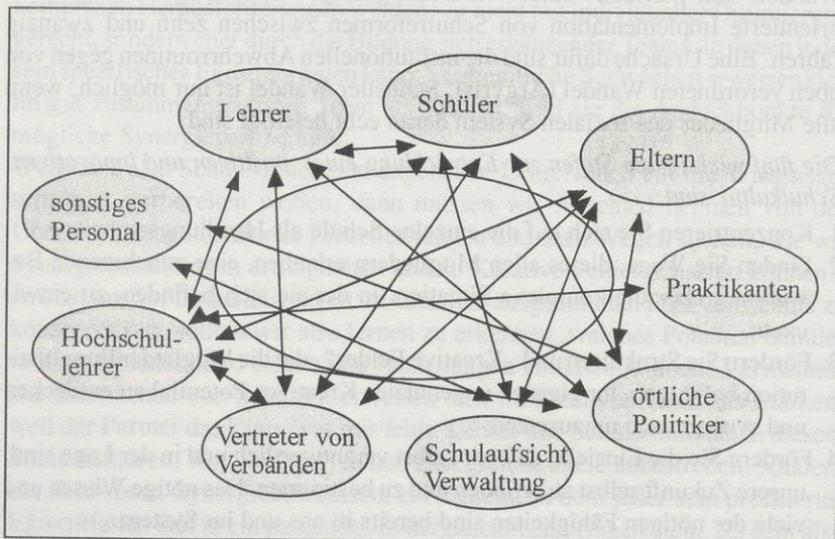
5. Mit der Zukunftskonferenz Schule zum Kreativen Feld machen

Es gibt mittlerweile von der Zukunftswerkstatt über die Zukunftskonferenz bis zur Open Space Konferenz und der Bildung von Dialoggruppen eine Reihe von Verfahren, die geeignet sind, das ungenutzte Kreative Potential innerhalb von Kollegien freizusetzen (vgl. Burow 1999). Allen diesen Verfahren ist gemein-

sam, daß sie davon ausgehen, daß die erforderlichen Ressourcen zur Einleitung des Wandels in der Institution selbst vorhanden sind. Diese Verfahren schaffen lediglich einen veränderten Rahmen, einen veränderten Kontext, der es ermöglicht, neue Seiten an sich selbst und anderen zu erkennen und neue Verbindungen zu knüpfen. Im Rahmen dieses Artikels beschränke ich mich darauf, die Zukunftskonferenz zu skizzieren. Die Zukunftskonferenz basiert auf folgenden Grundsätzen:

- Das ganze System in einen Raum (key-persons)
- Nutzung der im System vorhandenen Ressourcen
- Keine Vorträge! Die Teilnehmer der Konferenz sind die Experten, weil sie das Problem „besitzen“.

Die grundlegende Idee ist, daß Wandel nur dann erfolgreich stattfinden kann, wenn die Schlüsselpersonen ihn gemeinsam planen. Wandel kann nicht von oben verordnet werden, sondern muß Bestandteil einer gemeinsamen Diskurs- und Lernerfahrung des gesamten Systems sein. Indem die oftmals isoliert voneinander arbeitenden Personen im Rahmen der Konferenz zusammengeführt werden, kann das gesamte im System vorhandene Wissen genutzt und die vorhandenen Energien für den notwendigen Wandel gebündelt werden.



Jede(r) angehende Lehrer/Lehrerin sollte in seinem/ihrem Studium eine solche Großgruppenkonferenz miterlebt haben und vielleicht sogar erste Moderationserfahrungen sammeln. Wenn Sie eine Zukunftskonferenz durchführen wollen, dann sollten Sie zunächst eine Vorbereitungsgruppe bilden, in der von jeder relevanten Gruppierung mindestens eine Person vertreten sein sollte. Die-

se Schlüsselpersonen gewährleisten nicht nur, daß möglichst alle Sichten, die die Schulwirklichkeit beeinflussen, vertreten sind, sondern sorgen auch dafür, daß der gemeinsam erhobene Veränderungsbedarf von allen am System Schule beteiligten Personen getragen und vorangetrieben wird. Die Schlüsselpersonen planen gemeinsam den Ablauf und die Durchführung der Zukunftskonferenz und sorgen in ihren jeweiligen Gruppen für eine entsprechende Beteiligung. Ihr versammeltes Wissen stellt die wichtigste Ressource für die Einleitung des Schulentwicklungsprozesses dar. Der Ablauf der Konferenz ist in sechs Phasen strukturiert, die die Gruppen selbständig bearbeiten. Alle Ergebnisse werden auf großen Packpapierbahnen von den Gruppen visualisiert, so daß eine Ausstellung der erhobenen Sichten entsteht.

Phasen der Zukunftskonferenz

1. Fokus auf die Vergangenheit

Rückschau: Wo kommen wir her?

Was sind die „Höhe-/Tiefpunkte“ in der Geschichte unserer Institution?



2. Fokus auf externe Trends

Gemeinsames Erstellen eines Mindmaps der externen Trends, von denen wir meinen, sie werden unsere Arbeit massiv beeinflussen. Es geht darum, die subjektiven Zukunftserwartungen der beteiligten Personen herauszuarbeiten.



3. Fokus auf die Gegenwart - *Owning our Actions*

Was tun wir schon heute bezogen auf die erwarteten Herausforderungen?

Was sind unsere „prouds“ and „sorries“?

Worauf sind wir stolz und was bedauern wir?



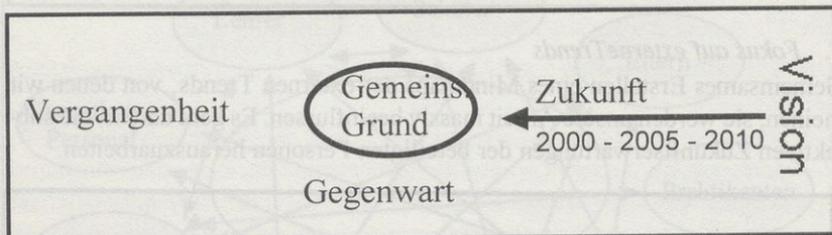
4. Wir erfinden unsere Zukunft: Fokus auf erwünschte Zukunftsszenarien

Was ist unsere Vision? Entwickeln eines Portraits der von uns erwünschten Zukunft. Was sind die Zukunftsprojekte, die wir gemeinsam angehen möchten?



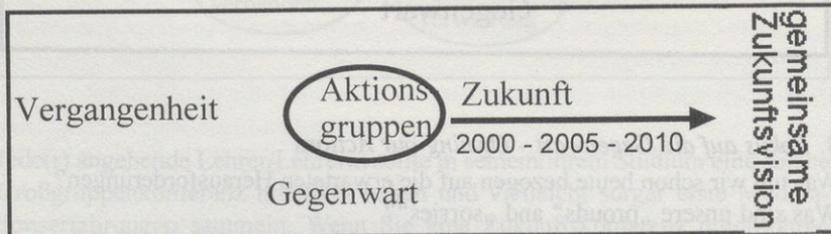
5. Entdeckung des Gemeinsamen Grundes

Was sind die Kernpunkte unserer gemeinsamen Zukunftsvision?



6. Fokus auf die Planung von Umsetzungsstrategien

Wer möchte, mit wem, in welcher Zeit, welches konkrete Projekt angehen. Bildung von verantwortlichen Umsetzungsgruppen.



Kreativer Problemlösungsstil und Persönlichkeitstyp

Wie wir aus unserer Beratungsarbeit wissen, kann eine gelungene Zukunftskonferenz ein entscheidender Anstoß zur Verbesserung der Kultur einer Schule sein. Die für viele überraschende Erfahrung, daß es bei allem Trennenden doch gemeinsame Visionen gibt, die Erfahrung der lustvollen kreativen Arbeit, die Konfrontation mit unterschiedlichen Sichten – dies alles bringt fixierte Kommunikationsstrukturen in Bewegung und macht Lust auf Veränderung. Auszubildern kommt hier eine entscheidende Aufgabe zu: Sie müssen dafür sorgen, daß der Energieschub der oft euphorisch erlebten Zukunftskonferenz nicht schnell wieder verpufft.

Die Arbeit in der Zukunftskonferenz macht vielen deutlich, daß man gemeinsam geteilte Belastungssituation auch als lohnende Herausforderung für die Entfaltung des eigenen kreativen Potentials ansehen kann. Gerade für angehende LehrerInnen ist es wichtig, die Chancen zu erkennen, die sich aus einer Arbeit mit den Kräften des gesamten Systems ergeben. Insofern ist die Perspektive der Ausbildung von individualisierten Einzel Lehrern zu überwinden, indem man schon im Studium Teambildungs- und Synergiefähigkeiten fördert. Angehende LehrerInnen würden dann die Chance haben, der verbreiteten Überforderung zu entgehen. Denn im Rahmen einer teamzentrierten Ausbildung lerne ich zu erkennen, daß die Entwicklung meiner kreativen Bewältigungsfähigkeiten nicht von mir allein abhängt. Offenbar spielen hier günstige Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle, für deren Schaffung das Kollegium gemeinsam mit dem Schulleiter sorgen kann. Oldham & Cummings haben in zwei Untersuchungen analysiert, inwieweit kreative Mitarbeiter auf ein förderliches Arbeitsumfeld angewiesen sind. Sie unterscheiden zwei Grundtypen von KollegInnen.

Diese Typen lassen sich am *Problemlösungsstil* und *Persönlichkeitstyp* erkennen. Kreative Mitarbeiter neigen dazu, vorhandene Regelwerke zu ignorieren und bemühen sich um Lösungen, die den gewohnten Rahmen sprengen. Sie weichen oft als einzelne von der Gruppenmeinung ab, indem sie

- eher einen neuen Weg einschlagen, als einen gewohnten zu verbessern
- neue Perspektiven gegenüber alten Problemen entwickeln
- sich mit mehreren neuen Ideen gleichzeitig befassen
- keineswegs betont methodisch und systematisch vorgehen
- Sachverhalte, die sie kontrollieren können, keiner strikten Ordnung unterwerfen
- auf eine Absicherung durch präzise Anweisungen keinen Wert legen
- Regeln weitherzig auslegen oder zu brechen suchen
- oft riskieren, Dinge anders zu machen
- es aushalten, wenn sie mit der Gruppenmeinung nicht übereinstimmen
- auch ohne besondere Befugnis aktiv werden.

In diesem Sinne ergeben sich viele Belastungssituationen in der Schule aus der Orientierung an dem berühmten „vorausseilenden Gehorsam“, den Negt so ve-

hement kritisiert. Aus der Organisationstheorie wissen wir, daß komplexe soziale Institutionen nur deshalb funktionieren, weil viele Mitglieder Regeln, die sie nicht für sinnvoll halten, eigenmächtig übergehen. In diesem Sinne hilft die Zukunftskonferenz LehrerInnen, mehr Selbstbewußtsein und eigenständige soziale Organisationsphantasie zu entwickeln. Machen Sie sich frei von tradierten didaktischen Konzepten und ihrem Idealbild „guten Unterrichts“! Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, welche Lösung für ihre Situation die Geeignete ist!

Der zweite wichtige Faktor, in dem sich Mitarbeiter voneinander unterscheiden, ist ihr individuelles Persönlichkeitsprofil. Kreative sind

- selbstbewußt und einfühlsam
- finden Komplexität reizvoll
- nehmen Mehrdeutigkeit hin
- sind vielseitig interessiert.

Was Lehrerbildner beachten müssen

Ob kreative Persönlichkeiten ihr Potential entfalten können, hängt von einer geeigneten Arbeitsplatzumgebung ab. Wichtig sind dabei insbesondere folgende Faktoren:

- Komplexität der Tätigkeit
- nicht-autoritativer Führungsstil
- Unterstützende Vorgesetzte
- Anregende Arbeitskollegen
- Kreative Konkurrenz (Motivierende Herausforderungen)

Wenngleich Cummings & Oldham ihre Einsichten aus dem Vergleich der Arbeitsumgebungen von zwei Produktionsbetrieben gewonnen haben, so lassen sich doch auch Schlußfolgerungen für den schulischen Arbeitsplatz ziehen. Mitarbeiter mit einer kreativen Persönlichkeit leisteten nur dann einfallreichere Arbeit als Personen mit einem niedrigeren Kreativitäts-Testwert, wenn sie komplexe Aufgaben zu bewältigen hatten und von nicht-autoritativen Vorgesetzten unterstützt wurden.

Diese Erkenntnis stimmt mit Einsichten der Streßforschung überein, die uns lehrt, daß es für Streßbewältigung wichtig ist, daß ich das Gefühl habe, die Situation selbst kontrollieren zu können. Belastung wird in diesem Sinne dann zur Chance, wenn sie als komplexe Herausforderung begriffen wird, die man gemeinsam mit KollegInnen zu bewältigen sucht.

In einer zweiten Studie untersuchten sie die Rolle des Faktors Stimulation durch Kollegen und Wettbewerb untereinander.

„Diese zweite Studie bestätigte das Ergebnis der ersten: Verschiedene Typen von Mitarbeitern reagierten auf ihre Arbeitsumgebung recht unterschiedlich. Wie Studie 2 zeigt, waren Mitarbeiter mit einer generell kreativen Persönlichkeit und einem innovativen Problemlösungsstil zu starker Konkurrenz unter Kollegen positiv eingestellt. Mitarbeiter mit einer wenig kreativen Persönlichkeit dagegen nicht. In dieser letzten Gruppe hatte die Stärke der Konkurrenz

unter Kollegen nur geringe Auswirkungen auf die Zahl der kreativen Vorschläge. In der anderen Gruppe führte hoher Wettbewerbsdruck zu einer Fülle an kreativen Vorschlägen, während bei geringerer Konkurrenz unter Kollegen die Kreativen auffällig wenig fruchtbringende Vorschläge einbrachten.“ (S.40)

Ausblick

In der Zukunftskonferenz entsteht durch die gemeinsame Arbeit mit unterschiedlichen Gruppen ein Klima kreativer Konkurrenz. Lehrer, Schüler und Eltern wetteifern oft darum, die originellsten Visionen und Projekte zu entwickeln. Sie merken in der Konferenz, daß Veränderung Spaß machen kann. Eine wichtige Aufgabe besteht also darin, dauerhaft ein anregendes Umfeld zu schaffen, so daß das im Kollegium vorhandene kreative Problemlösungspotential freigesetzt wird. Wenn es gelingt, daß die Kollegen sich in kreativer Konkurrenz gegenseitig zur Entwicklung origineller Bewältigungsmöglichkeiten stimulieren, dann kann die gemeinsame Bearbeitung von Belastungssituationen in eine Verbesserung der Arbeitsplatzsituation insgesamt münden. Schule und Unterricht werden dann zu einem Kreativen Feld.

In diesem Sinne müßte auch die Lehrerausbildung zu einem experimentellen Kreativen Feld werden, zu einer Art Zukunftskonferenz, in der man beginnt, mit neuartigen Lehr- und Lernformen zu experimentieren, die den Fähigkeiten zur Selbstorganisation mehr Raum lassen und die die unterschiedlichen Feldkräfte stärker miteinbeziehen. Jeder soll Problemlöser werden. Hierzu gehören z.B. Seminare, in denen berufserfahrene LehrerInnen zusammen mit Anfangssemestern beginnen, Praxis zu reflektieren und Schule neu zu entwerfen. Bei alledem darf man aber nicht übersehen, daß viele der Studierenden keine Lehrerstelle erhalten werden. Von daher muß sich Lehrerbildung öffnen für den Erwerb vielfältiger sozialer und praktischer Kompetenzen, die auch in anderen Feldern eingesetzt werden können. Von einer erweiterten Blickrichtung auf verschiedene Bezugfelder könnte Lehrerausbildung insofern profitieren, als die damit verbundenen unterschiedlichen Praxis- und Theoriezugänge die Lehrerbildung insgesamt bereichern und erneuern könnten.

Literatur:

- Bohm D.* (1998). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A.* (1999). Die Individualisierungsfalle: Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A.* (1999) Kreative Felder. Das Potential der Gruppe. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A.* (1998). Belastung als Chance. Gemeinsam ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen. Pädagogik 12.

- Burow O.A.(1993). Gestaltpädagogik - Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- Cumings A. & Oldham G.R. (1998). Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business manager 4, S.32-43
- Giesecke H. (1995). Wozu ist die Schule da? Stuttgart: Klett.
- Hentig H.v. (1996). Bildung. München: Hanser.
- Hentig H.v. (1993). Die Schule neu denken. Stuttgart: Klett.
- Hinz H. (1997). Arbeitsplatz Förderschule. Belastungsbedingungen und Bewältigungsstrategien. Frankfurt: Peter Lang.
- Negt O. (1997). Kindheit und Schule in einer Welt der Umbrüche. Göttingen: Steidl.
- Rolff H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. München: Juventa.
- Weisbord M. & Janoff F. (1995). Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco: Berrett-Koehler.

Das „Institut für Synergie und soziale Innovationen“ (ISI) vermittelt Moderatoren für Zukunftskonferenzen und bietet entsprechende Ausbildungen. Weitere Informationen über unsere Homepage:

http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/ISI_Aktuell.html