

Burow, Olaf-Axel

## Ganztagsschule als Kreatives Feld

*Appel, Stefan [Hrsg.]; Ludwig, Harald [Hrsg.]; Rother, Ulrich [Hrsg.]; Rutz, Georg [Hrsg.]: Ganztagsschule gestalten. Schwalbach, Taunus : Wochenschau-Verl. 2006, S. 10-26. - (Jahrbuch Ganztagsschule; 2007)*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Burow, Olaf-Axel: Ganztagsschule als Kreatives Feld - In: Appel, Stefan [Hrsg.]; Ludwig, Harald [Hrsg.]; Rother, Ulrich [Hrsg.]; Rutz, Georg [Hrsg.]: Ganztagsschule gestalten. Schwalbach, Taunus : Wochenschau-Verl. 2006, S. 10-26 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-47178

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.wochenschau-verlag.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Stefan Appel, Harald Ludwig,  
Ulrich Rother, Georg Rutz (Hrsg.)

# Jahrbuch Ganztagsschule 2007

## Ganztagsschule gestalten

Mit Beiträgen von

Heiner Barz, Michael Becker,  
Andreas Blum, Gerd Bräuer,  
Olaf-Axel Burow, Max Fuchs,  
Christiane von Freeden,  
Birger Hartnuß, Gerhard Helgert,  
Christine Hesener, Katrin Höhmann,  
Fritz-Ulrich Kolbe, Nicole Kummer,  
Katharina Kunze, Ina Lehmann,  
Stephan Maykus, Ziva Mergenthaler,  
Cordula Pohl-Gerhard, Rolf Richter,  
Ulrich Rother, Martin Rudnick,  
Georg Rutz, Olaf Schönicke,  
Michael Schopen, Alexandra Voag,  
Wolfgang Vogelsaenger, Dieter Wunder



**WOCHENSCHAU VERLAG**

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© by WOCHENSCHAU Verlag,  
Schwalbach/Ts. 2006

### **[www.wochenschau-verlag.de](http://www.wochenschau-verlag.de)**

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Titelabbildung mit freundlicher Genehmigung der Firma Wehrfritz.

Titelbilder: Wolfgang Thiel, Nauheim

Gedruckt auf chlorfreiem Papier  
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag  
ISBN-10: 3-89974239-7  
ISBN-13: 978-3-89974239-8

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber ..... 7

## **Leitthema: Ganztagschule gestalten**

Olaf-Axel Burow  
Ganztagschule als Kreatives Feld ..... 10

Max Fuchs  
Anders lernen – aber wie? ..... 27

Heiner Barz  
Evaluation von Ganztags-Grundschulen am Beispiel Düsseldorf ..... 47

## **Berichte aus den Bundesländern**

Ulrich Rother  
Ganztagsschulentwicklung in Hamburg ..... 74

Martin Rudnick / Olaf Schönicke  
Schulen mit Ganztagsangeboten im Land Brandenburg ..... 91

Michael Becker  
Ganztagschulen in Mecklenburg-Vorpommern ..... 105

Ina Lehmann  
Ganztagsangebote in Sachsen ..... 116

## **Pädagogische Grundlagen**

Dieter Wunder  
Perspektiven der (gebundenen) Ganztagschule in Deutschland ..... 125

Ziva Mergenthaler  
Von der Hausaufgabenbetreuung zur „Rhythmisierten Lernzeit“ ..... 141

## Praxis

Gerd Bräuer Lernort Schreib- und Lesezentrum als Entwicklungskomponente für die Ganztagschule .....	156
Alexandra Voag Anregungen zur Veränderung der Hausaufgabenpraxis am Ganztagsgymnasium .....	171
Andreas Blum Jugendarbeit und Ganztagschule in Rheinland-Pfalz .....	182
Gerhard Helgert Das Konzept der Adolf-Reichwein-Schule Nürnberg .....	189
Christiane von Freeden Das Schulkonzept des Gymnasiums der Stadt Kerpen – Europaschule .....	203
Wolfgang Vogelsaenger Das Konzept der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen. Oder: Wie man versucht, sich im politischen Abseits zu behaupten.....	218

## Wissenschaft und Forschung

Birger Hartnuß / Stephan Maykus Engagementförderung in ganztägigen Lernarrangements .....	231
Christine Hesener Lehrerarbeitszeit und Schulentwicklung. Formen und Wirkungen des neuen Arbeitszeitmodells in Bremer Ganztagsgrundschulen .....	245
Katharina Kunze / Fritz-Ulrich Kolbe Reflexive Schulentwicklung als professionelle Entwicklungsaufgabe .....	255
Katrin Höhmann / Nicole Kummer Vom veränderten Takt zu einem neuen Rhythmus. Auswirkungen einer neuen Zeitstruktur auf die Ganztagschulorganisation .....	264

## Nachrichten

Cordula Pohl-Gerhard / Michael Schopen Freie Lernorte – Raum für mehr .....	277
Rolf Richter / Georg Rutz Ganztagschule als kreatives Feld. Bundeskongress des Ganztagschulverbandes GGT e.V. 2005 .....	284

## Rezensionen

Georg Rutz	
Demmer u.a. (Hrsg.): ABC der Ganztagschule (Wochenschau Verlag) .....	294
Rolf Richter	
Pauli: Kooperation von Jugendarbeit und Schule (Wochenschau Verlag) .....	295
Rolf Richter	
Burow / Pauli: Ganztagschule entwickeln (Wochenschau Verlag) .....	297
Herrmann Vortmann	
Ladenthin / Rekus (Hrsg.): Die Ganztagschule (Juventa Verlag) .....	298
Herrmann Vortmann	
Rekus (Hrsg.): Ganztagschule in pädagogischer Verantwortung (Aschendorff) .....	300
Harald Ludwig	
Höhmman u.a. (Hrsg.): Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen (IFS-Verlag) .....	302
Harald Ludwig	
Wahler/Preiß/Schaub: Ganztagsangebote an der Schule (DJI) (Verlag Deutsches Jugendinstitut) .....	306
<b>Anhang</b>	
GGT-Adressen (Bundesverband, Landesverbände) .....	311
GGT-Beitrittsformular .....	313
Autorinnen und Autoren .....	314

## Ganztagsschule als Kreatives Feld

„Das Erzeugen von Feldern  
ist nicht nur die Aufgabe der Führungskräfte,  
sondern ebenso die eines jeden Mitarbeiters.

In einem von Feldern erfüllten Raum  
gibt es keine unwichtigen Mitspieler.“

MARGARET J. WHEATLEY

„Wenn einer allein träumt,  
so ist das nur ein Traum.

Wenn viele gemeinsam träumen  
so ist das der Beginn einer neuen Wirklichkeit.“

DOM HELDER CAMARA

### 1. Die Ganztagsschule – ein Modell für neues Lernen in der Wissensgesellschaft

Angestoßen durch das vergleichsweise negative Abschneiden deutscher Schulen bei den PISA-Studien stehen wir nach Jahren der Stagnation mitten in einem bildungspolitischen Aufbruch. Überall in der Republik wird nicht nur darüber nachgedacht, wie die neue Schule der Wissensgesellschaft aussehen soll, sondern es werden auch vielfältigste Umbaumaßnahmen gestartet, von denen sich allerdings zu viele noch im Rahmen des tradierten Systems bewegen. Dabei käme es doch jetzt darauf an, sich nicht dem einseitigen Diktat der Ökonomie in Zeiten der Globalisierung zu unterwerfen, sondern selbstbewusst, grundlegende Einsichten der pädagogischen Forschung umzusetzen und die Erfahrungen der pädagogischer Praktiker, also der Lehrerinnen und Lehrer, Sozialpädagogen und Erzieher, aber auch von Schülern und Eltern für die Entwicklung zukunftsfähiger Schulen zu nutzen. Hierbei kommt es darauf an, sich vom tradierten Bild der Schule als Unterrichts- und Belehrungsanstalt zu verabschieden und *neue Bilder einer Schule als attraktivem Lern-, Entwicklungs- und Möglichkeitsraum* zu entwerfen; einem Möglichkeitsraum, in dem die unerschlossenen Potentiale von Lehrern und Schülern in vielfältigen, personenbezogenen Arrangements freigesetzt und genutzt werden. Das alte Modell der Belehrungsanstalt aus der „Schornsteinwirtschaft“, in dem Schüler nach Jahrgängen sortiert fließbandmäßig vorrückten, wobei der „Ausschuss“ aussortiert wurde und alle – ungeachtet der individuellen Unterschiede – zur gleichen Zeit das Gleiche zu lernen hatten, weicht einem offenen Modell kontinuierlicher Suche

nach vielfältigen Wegen des Lernens und der gemeinsamen Gestaltung einer anregenden und für *alle* Beteiligten entwicklungsförderlichen Schulkultur. Die Schule selbst wird zu einer *Lernenden Organisation*, einer Bildungseinrichtung, die nicht nur ihre Lehr- und Lernformen immer wieder neu erfinden, sondern auch ihre organisatorische Struktur entsprechend der konkreten Bedingungen vor Ort und den sich ändernden gesellschaftlichen Anforderungen wandeln muss.

In diesem Umbauprozess, so meine These, nimmt die Ganztagschule eine herausragende Schlüsselposition ein: Der erweiterte Zeitrahmen erzwingt den Abschied von der reinen Unterrichtsschule mit ihrer tayloristischen Beschränkung auf einen 45-Minuten-Zeittakt und eröffnet die Chance für neuartige Lehr-/Lernarrangements, für neue Formen der rhythmisierten Tagesgestaltung, in der sich instruktivistische Angebote mit der Nutzung situierter Lernumgebungen durch weitgehend selbstgesteuerte Lerngruppen abwechseln. Für Lehrer und Schüler kann die Schule so zu einem *Kreativen Feld* werden, zu einem Ort gegenseitiger Anregung und Entwicklung.

Die mich interessierende Frage lautet: Wie kann der Transformationsprozess von der halbtägigen Unterrichts- und Belehrungsanstalt hin zur neuen Ganztagschule erfolgreich gestaltet werden? Was verbirgt sich konkret hinter der Formel: „Ganztagschule als Kreatives Feld“? Auf diese Fragen möchte ich in meinem Vortrag erste Antworten geben, wobei ich mich auf drei Aspekte konzentriere:

- Schulentwicklung: Wie man Ganztagschulen entwickeln kann
- Tagesgestaltung: Wie sich der Schultag verändert
- Lehrer/innenarbeit: Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld

## 2. Schulentwicklung:

### Wie man Ganztagschulen entwickeln kann

James Surowiecki hat gerade eine faszinierende Untersuchung vorgelegt, die sich der Frage widmet, wie optimale Entscheidungen zustande kommen. Und seine Antwort dürfte die meisten von uns überraschen: *Fast immer sind Gruppen klüger als Einzelne*. Wie er anhand einer Vielzahl von Experimenten und Untersuchungen belegt, sind Entscheidungen, die von herausragenden Einzelnen, also z.B. von Experten oder charismatischen Führern, getroffen werden, in ihrer Qualität erheblich schlechter, als die einer gut informierten und nicht manipulierten Gruppe. Für diese These gibt es bei der Lösung einfacher wie auch komplexer Probleme erdrückende Belege.

Wenn Sie beispielsweise als Teilnehmer der Rateshow „*Einer wird Millionär*“ die Antwort auf eine Frage nicht wissen, dann haben Sie drei Möglichkeiten. Erstens: Sie raten. Zweitens: Sie befragen einen Experten. Drittens: Sie lassen das Publikum abstimmen. Im ersten Fall haben Sie eine Fünfzig-zu-fünfzig-Chance. Was den zweiten Fall anbetrifft, so haben Untersuchungen gezeigt, dass Experten unter Zeitdruck in 65% der Fälle die richtige Antwort herausfanden. Die besten Ergeb-



nisse ergaben sich aber bei der Befragung des Studiopublikums, also einer zufällig entstandenen Gruppe von Leuten, die an einem Werktagnachmittag nichts Besseres zu tun hatten, als sich in ein Fernsehstudio zu hocken. In 91% der untersuchten Fälle fanden sie die richtige Antwort. In „Die Weisheit der Vielen“, so der Titel seines Buches, bleibt Surowiecki aber nicht bei diesem vergleichsweise simplen Fall stehen, sondern führt wissenschaftliche Untersuchungen aus unterschiedlichsten Gebieten an, die eine Überlegenheit der Kompetenz von Gruppen in erstaunlich vielen Bereichen belegen.

Hoppla, werden Sie, liebe Leser/innen, jetzt vielleicht denken. Was schreibt der denn hier für einen Blödsinn? Wissen wir nicht, dass Gruppen unter der Leitung durch einen starken Führer oder unter der Verblendung durch eine eingängige Theorie bzw. Ideologie bereit sind, fast jeden Unsinn zu glauben und nicht selten groteske Fehlurteile treffen? Und: Ist unsere Welt nicht so komplex geworden, dass uns nur noch Experten einen Ausweg aus der neuen Unübersichtlichkeit weisen können?

„Fachwissen und Fachkompetenz werden in vielen Zusammenhängen überbewertet“, schreibt Surowiecki, spottet über die „erbärmliche Leistungsbilanz der meisten Experten“ und führt vor, dass in der Praxis ausgerechnet „ein Maximum an Unordentlichkeit“ „oftmals als eminent weise“ dastehe. Was viele hochnäsige Denker lange nicht glauben mochten, Statistiker und Ökonomen, Sozialforscher und Biologen haben es bewiesen: Je bunter zusammengewürfelt die Urteile, desto präziser treffen sie im Schnitt die Wahrheit.“<sup>2</sup>

Ob es um das Schätzen des Gewichts eines Ochsen, der Anzahl von Murmeln in einem Glas oder die Untergangsstelle eines vermissten U-Boots im endlosen pazifischen Ozean geht, stets erweist sich eine zufällig zusammengesetzte Gruppe der Kompetenz eines einzelnen Experten überlegen. Sie werden sich jetzt vielleicht fragen: Die Weisheit der Vielen – was hat das mit unserem Thema, der Entwicklung von Ganztagschulen zu tun?

Wir sind mitten im Thema. Denn eine sowohl von Experten wie von breiten Teilen der Bevölkerung übersehene Erkenntnis besteht darin, dass wir uns bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen von der Vorstellung verabschieden müssen, es gäbe den einen Retter in der Not, oder es gäbe eine kompetente Zentralstelle, die uns mithilfe fachlicher Expertise und detailliertem Drehbuch den Königsweg aus der Misere weisen könnte. Keine Bildungsministerin, kein Forschungsteam allein kann uns den richtigen Weg weisen, wie nicht zuletzt die Geschichte der gescheiterten Bildungsreformen der letzten dreißig Jahre eindrücklich zeigt. Betrachtet man die Bilanz der Erfolge nach der empirischen Wende der Pädagogik Ende der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts, so hat uns PISA auf ernüchternde Weise die Augen geöffnet: All die vollmundigen Versprechen von Chancengleichheit und verbessertem Unterricht sind zu einem erstaunlich großen Teil in den Niederungen des Alltags versandet und viele der mit äußerstem Aufwand betriebenen Forschun-

gen haben so gut wie keinen Einfluss auf die Veränderung des Schulalltags und die Praxis der Lehrerbildung gezeitigt. Andererseits gibt es durchaus herausragende Einzelschulen, die trotz ähnlicher Rahmenbedingungen, meist angeregt durch besonders engagierte Schulleitungen, Eltern oder externe Pädagogen, originelle Lösungen mit hervorragenden Lösungen entwickelt haben.

Surowieckis Arbeit zeigt, dass man bei der Bewältigung komplexer Aufgaben um so erfolgreicher ist, je mehr es einem gelingt, das im jeweiligen Feld vorhandene Wissen der Vielen freizusetzen. Oder anders gesagt: Kein Einziger der in diesem Saal (auf dem Jubiläumskongress des Ganztagsschulkongresses 2005 in Frankfurt/M.) anwesenden Personen verfügt über das nötige Wissen und die Kompetenz Ganztagsschulen zu entwickeln, aber gemeinsam verfügen wir über mehr Wissen und mehr Fähigkeiten als der beste Experte. Oder noch zugespitzter: *Der omnipotente Schulentwicklungs-experte ist eine möglichst vielfältig zusammengesetzte Gruppe von an Schule engagierten Personen.* Erfolgreiche Ganztagsschulentwicklung setzt also voraus, dass wir Wege und Verfahren nutzen, die an Schule unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen so zusammenzubringen, dass sie ihr unterschiedliches Wissen freisetzen, miteinander vernetzen und in gemeinsam verantwortete Entscheidungen übersetzen. Die Frage ist: Welche Verfahren sind dazu geeignet? Hierzu zwei Überlegungen.

Angestoßen durch den Zukunftsforscher Robert Jungk und seine schon in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts vorgetragene Überzeugung, dass in jedem Menschen sehr viel mehr steckt, als er selber weiß, haben wir in den letzten Jahren mit seiner Methode „Zukunftswerkstatt“<sup>3</sup> Mitglieder von Schulen, Kindergärten, aber auch Firmen an ein bis drei Tagen versammelt und diesen vielfältig gemischten Gruppen die Aufgabe gestellt, in drei Schritten an der Entwicklung ihrer Institution zu arbeiten. Im ersten Schritt, der *Kritikphase*, haben beispielsweise Lehrer, Sozialpädagogen, Erzieher, Schüler, Eltern und Schulträger versucht herauszufinden, wo die Schwachstellen ihrer Einrichtung liegen, indem sie folgende Detailfragen untersuchten:

- Was liegt an den Rahmenbedingungen?
- Was liegt an unserem Kollegium?
- Was liegt an mir selbst?

Im zweiten Schritt, der *Visionenphase*, ging es nicht nur um die Beantwortung der Frage, wie die festgestellten Defizite überwunden werden könnten, sondern auch um den Austausch von Vorstellungen über die optimale Schule der Zukunft. Hierzu haben wir uns auf eine Zeitreise begeben und uns vorgestellt, wie unsere Schule in zehn Jahren aussehen könnte, falls der gemeinsam getragene Schulentwicklungsprozess optimal verlaufen würde und unsere Träume ohne Einschränkungen realisierbar wären. Lehrer, Sozialpädagogen, Eltern und Schüler erlebten diese Phase oft als Befreiung aus den Einengungen des Sachzwangdenkens und entwarfen in Planskizzen, Modellen, aber auch kurzen Inszenierungen faszinierende Bilder von

den Schulen, die sie sich wünschten. Auch hier zeigte sich immer wieder, wie viel an bislang ungenutztem Expertenwissen bei allen Beteiligten vorhanden war.

Im Anschluss an die Präsentation der erträumten Zukunftsbilder haben wir dann im dritten Schritt, der *Umsetzungsphase*, ausgehend von den Zukunftsbildern konkrete Realisierungsschritte geplant: Was wollen wir bis 2010 erreicht haben? Was bis 2008? Welchen konkreten Schritt unternehmen wir Montag nächster Woche?

In diesen Workshops, die wir seit den achtziger Jahren durchgeführt und durch das von Marvin Weisbord entwickelte Großgruppenverfahren „Zukunftskonferenz“ modifiziert haben, zeigte sich immer wieder, dass gerade die *Mischung unterschiedlichster Personen* zu originellen Lösungen führt. Innerhalb von zwei bis drei Tagen wurde nicht selten aus einer zusammengewürfelten Gruppe ein hochmotiviertes, kompetentes Schulentwicklungsteam.<sup>4</sup> Aufgrund dieser Erfahrungen können wir die Jungksche These erweitern:

Nicht nur in jedem Einzelnen von uns steckt mehr an kreativem Potential als wir unter den Zwängen des Alltags in der Lage sind zu zeigen. Auch in jedem sozialen System steckt ein Vielfaches an originellen Ideen und kreativen Kompetenzen, von denen wir als Mitglieder oft nur wenig wissen, da die heimlichen Lehrpläne der Institution, die Berufsroutinen und manches andere viel von dem verschütten, was unsere wahren inneren Bedürfnisse und Antriebe sind. Diese *verborgenen Bedürfnisse und das bislang ungenutzte interne Wissen*, sind aber die *entscheidenden Triebkräfte* nachhaltig wirksamer Schulentwicklung. Solange dieses Wissen bei jedem Einzelnen gebunden ist, wird sich wenig ändern, denn dieses Wissen kann sich erst durch die Interaktion, durch die *Bildung von vernetzten Wissensfeldern* entfalten. Soweit die Einsicht, doch die entscheidende Frage blieb: Wie kann man diese bislang ungenutzten, aber offenbar unter der Oberfläche verborgenen kreativen Potentiale freisetzen? Wie und mit welchen Verfahren kann man die „Weisheit der Vielen“ erschließen und welche Regeln gilt es zu beachten? Mit der Zeit erkannten wir, dass der Schlüssel, neben der Nutzung von kreativen Verfahren, die es uns ermöglichen aus den Schablonen unseres Alltagsdenkens zu springen, vor allem in zwei Faktoren liegt: *Autonomie und Partizipation*.

So harmlos die beiden Begriffe auf den ersten Blick klingen mögen, soviel Sprengstoff verbirgt sich doch in ihnen, wie die nähere Befassung zeigt. Autonomie und Partizipation funktionieren nämlich nicht oder nur schlecht in Systemen, die auf Steuerung über Hierarchie und detaillierte Vorschriften setzen. Wir erkannten, dass Schulen, wenn sie wirklich zu Lernenden Organisationen werden wollen<sup>5</sup>, ein *neues Modell nichthierarchischer, evolutionärer Führung* benötigen.

Für dieses neue Führungsmodell gibt uns Surowiecki wichtige Hinweise, und zwar insbesondere mit den *vier grundlegenden Prinzipien*, deren Beachtung er als Voraussetzung zur Freisetzung der Weisheit der Vielen behauptet. Demnach können Gruppen nur dann ihr Leistungs- und Kompetenzoptimum erreichen, wenn eine *große Meinungsvielfalt (1)* gegeben und die *Unabhängigkeit des Einzelnen (2)*

gewährleistet ist. Duckmäuserei, Hierarchie und Konsensdrang sind Gift. Weiter sind *dezentrale Ordnung* (3) und *eine effektive Art die unterschiedlichen Urteile zu bündeln* (4) entscheidend.

Wie aber soll aus einer großen Meinungsvielfalt, aus unabhängigen Urteilen Einzelner, aus einer dezentralen Ordnung eine sinnvolle und allgemeingültige Entscheidung resultieren? Die Internet-Enzyklopädie Wikipedia und das Betriebssystem Linux sind zwei Beispiele für eine erstaunlich leistungsfähige Form der Organisation der Weisheit der Vielen: Nach dem Open-Source-Prinzip kann jeder jederzeit die Lexikonartikel der Online-Enzyklopädie überarbeiten und neue hinzufügen oder die Software von Linux verbessern. Hunderttausende tun genau dies jeden Tag, mit dem Ergebnis einer qualitativ hochstehenden, sich permanent selbst erneuernden, jedermann und jederfrau jederzeit kostenlos zugänglichen Enzyklopädie bzw. einem der leistungsfähigsten Betriebssysteme. Sie werden sich jetzt vielleicht fragen: Was haben diese Beispiele mit der Frage nach neuen Steuerungsmodellen für die Schulentwicklung und neuen Formen der Beteiligung im Bildungssystem zu tun?

Ich bin der Auffassung, dass Wikipedia und Linux Beispiele für eine neue Form der Organisation unseres Wissens und den Möglichkeiten unserer Zusammenarbeit stehen: Sie lassen uns zu Zeugen eines revolutionären Wandels werden: Vor unseren Augen entsteht eine neue Form von *kollektiver Intelligenz*<sup>6</sup> und Kreativität, die nicht nur verspricht, die problematische Vorherrschaft von Experten zu brechen, sondern uns allen die Chance eröffnet, selbst zu Wissensproduzenten zu werden, zu gleichberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Aufbau des neuen Hauses des Wissens. Mehr noch: Wir alle werden Teil eines weltumspannenden Kreativen Feldes. Die überraschende Botschaft lautet: Wir alle können uns gegenseitig bereichern, auch wenn es uns so erscheint, dass unser eigener Beitrag vergleichsweise bescheiden ist. Doch erst die Weisheit der Vielen, die aus der *kreativen Mischung* entsteht führt zu einer Stufe höherer Erkenntnis. Deshalb ist jeder Beitrag wichtig. Das Kreative Feld entsteht allerdings erst, wenn wir eine Einsicht beachten, die den aktuellen Bestrebungen in Parteien, Vereinen, Verbänden etc. zuwiderläuft: Wir brauchen die Vielfalt und den Widerstreit der Argumente. Homogenität und Konsenssuche sind Feinde der Weisheit!

Auf der Suche nach einem Führungsleitbild, das diesen Anforderungen gerecht wird, sind wir (Burow & Hinz 2005) auf die Jazzband und das sich aus ihr ableitende *Jazzbandmodell der Führung* gestoßen. Hier nur soviel: In einer Jazzband trifft sich eine spezifische Mischung unterschiedlichster Personen, die alle ihr Instrument beherrschen und über ein unverwechselbares Profil verfügen – Eigenschaften, die sie befähigen über ein gemeinsam vereinbartes Thema – ohne Führung von oben und das Nachspielen von vorgegebenen Noten – frei zu improvisieren. Wenn es ihnen gelingt, gut aufeinander zu hören, sich synergetisch zu ergänzen, dann kann etwas Neues entstehen, das so faszinierend ist, das es auch die Zuhörer ergreift. Diese

lösen sich aus ihrer passiven Rolle, klatschen den Rhythmus, feuern die Musiker durch Zurufe an. Musiker und Zuhörer verbinden sich zu einem von unsichtbaren Kräften getragenen kreativen Feld, das bei allen Beteiligten eine signifikante Energiekonzentrierung bewirkt. Dieses Erlebnis gemeinsamen Mit-Schwingens in der sich einpegelnden Feldfrequenz löst oft eine machtvolle *Resonanz* aus, die dazu führt, das Musiker und Zuhörer beflügelt werden und mit neuen Ideen und einem erhöhten Energiezustand aus der Begegnung herausgehen. Oft vermischen sich dabei die Grenzen zwischen Zuhörern und Musikern. Sie beeinflussen sich gegenseitig und ihre individuellen Fähigkeiten und Antriebe gehen auf in einem *gemeinsamen Schöpfungsfeld*, weswegen der große französische Soziologe, Pierre Bourdieu, auch davon gesprochen hat, dass *Kreativität ein Effekt des Feldes* sei.

Nebenbei bemerkt: Diese These ist geeignet, unsere Überschätzung der Leistungen überragender Genies in einem neuen Licht zu sehen. So habe ich selbst anhand der Entwicklung der Musik der Beatles, der Comedian Harmonists und des Personalcomputers beschrieben, wie kreative Felder entstehen und wie sie funktionieren. Auch wenn wir glauben, dass überragende Schöpfungen alleiniges Ergebnis herausragender Genies sind, so zeigt doch die Analyse in vielen Fällen, dass die *Struktur des jeweiligen Anregungsfeldes* entscheidend ist.<sup>7</sup> Kreative Spitzenleistungen sind fast immer das Ergebnis eines Zusammenwirkens unterschiedlichster Personen und sozio-kultureller Einflüsse. Erst im *Dialog* mit geeigneten Anderen auf Basis eines stützenden Feldes können Einzelne Spitzenleistungen erbringen. Was folgt aus dieser Einsicht für unsere Fragestellung?

Wenn wir die Ganztagschule in ein kreatives Feld verwandeln wollen, dann brauchen wir weder Verordnungen noch Erlasse, noch detaillierte Vorgaben; wir brauchen viel mehr Rahmenbedingungen, die nur aus einigen wenigen Regelungen bestehen, derart, dass sie Lehrer, Sozialpädagogen, Schüler, Eltern und alle an Schule Beteiligten dazu ermutigen, ihre individuellen Beiträge in die gemeinsame Improvisation über das Thema einer zukunftsfähigen Ganztagschule einzubringen. Wenn wir einen fähigen Bandleader haben und die Mischung stimmt, dann werden viele neue Stücke mit anregenden Melodien entstehen. Die Komposition der neuen Schule entsteht so auf Basis von Autonomie und Partizipation. Nicht mehr der einzelne, isoliert gesehene Lehrer oder Schüler sind im Focus unserer Wahrnehmung, sondern wir lernen Schule als komplexes Feld zu sehen, in dem die Lage der Schule in ihrem Umfeld, die konkrete Mischung der Kollegen und Schüler, die Gestaltung der Räume und Vieles mehr erst zusammen das ergeben, was wir uns alle wünschen: *Ein Ort der vielseitigen Bildung und Anregung, des gemeinsamen Wachsens und Weiterentwickelns*.

Ich könnte noch viel dazu sagen. Nur soviel: Eine zu starke Normierung, Verregelung, Verplanung, Steuerung von oben – wie wir sie im Moment im Bildungsbereich entgegen aller Autonomiehethorik erfahren – widerspricht allen Erkenntnissen über effektive Personalführung und Möglichkeiten der Förderung schöpferischer

Prozesse. Wer eine zukunftsfähige Ganztagsschule entwickeln will, muss davon Abstand nehmen, Lehrer, Schüler, Eltern durch engmaschige Vorschriften zu gängeln und stattdessen zur Schaffung von offenen Gestaltungsräumen ermutigen, denn die Experten sind die Vielen. Die Experten sind wir alle gemeinsam. Sie und ich. Nur wenn es uns gelingt, neue Formen zu finden, in denen wir unser Wissen, unsere kollektive Intelligenz und Kreativität gemeinschaftlich organisieren, dann werden wir eine Schule entwickeln können, die nicht nur leistungsmäßig zur Spitze gehört, sondern auch – was ebenso wichtig ist und oft vergessen wird – ein angenehmer Lebensraum ist.

### 3. Tagesgestaltung: Wie sich der Schulalltag verändert

Der erweiterte Zeitrahmen der Ganztagsschule eröffnet – zumindest potentiell – den Raum für eine neue Tagesgestaltung, indem wir Abschied nehmen vom Diktat der 45-Minuten-Unterrichtsstunde, und damit auch von einem verengten Bildungsbegriff. *Der erweiterte Bildungsbegriff* zielt auf die *Einheit von Wissen, Können und Sein* – unabhängig übrigens von den zu erwerbenden Bildungsabschlüssen. Wenn sich auch kaum noch jemand an Dahrendorfs – immer noch gültiges – Postulat der *Bildung als Bürgerrecht* aus den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts erinnern mag, so knüpfte doch jüngst der Sozialpsychologe Ullrich Oevermann daran an, indem er nämlich ein *Recht auf Selbstverwirklichung ohne Berufsarbeit* forderte – verständlich angesichts der eingeschränkten Berufschancen von bis zu 25% der Schulabgänger. Doch damit nicht genug: Derzeit stehen etwa zehn Prozent der Schulabgänger vor der deprimierenden Aussicht einer lebenslangen Karriere als Leistungsempfänger. Angesichts der gerade wieder bestätigten PISA-Erkenntnis, dass Schüler aus armen Elternhäusern bei gleicher Intelligenz und Leistung in Deutschland eine viermal geringere Chance haben, eine Gymnasialempfehlung zu erhalten, muss Ganztagsschule sich ungeeigneten Zumutungen aus Politik und Wirtschaft widersetzen und selbstbewusst eigene Wege der Förderung aller Schüler suchen, die geeignet sind, Diskriminierungen aufgrund sozialer oder ethnischer Herkunft zu überwinden.

Wenn die Ganztagsschule im Hentigschen Sinne „Lebens- und Erfahrungsraum“ sein soll, dann kann sie in ihrer Bildungsarbeit ihre Schüler nicht auf ein imaginäres Dort-und-Dann verweisen, sondern muss dafür sorgen, dass im Hier-und-Jetzt eine lebenswerte Schulkultur entsteht. Die Realisierung der Einheit von Wissen, Können und Sein setzt in diesem Sinne voraus, dass der zum Erwerb von standardisierten Basiskompetenzen notwendige Unterricht verknüpft wird mit einem breiten Angebot von nicht eindimensional verzweckten Lehr-, Lernaktivitäten, die auch Entfaltungsspielraum für die individuellen Neigungen und Fähigkeitsprofile von Schülern *und* Lehrern und insbesondere ihre Persönlichkeitsentwicklung lassen.

Hier geht es vor allem um das, was wir in der Gestaltpädagogik als „*persönlich*“

*bedeutsames Lernen*“<sup>8</sup> bezeichnen oder was der Kreativitätsforscher Csikszentmihalyi als „*Lernen im Flow*“<sup>9</sup> charakterisiert. Lernen und Lehren müssen Lehrern wie Schülern Sinn machen, als auch Erfüllung bieten und können nicht darauf reduziert werden, äußerlichen Anforderungen, wie z.B. einem einseitig an den vermeintlichen Bedürfnissen der Wirtschaft orientierten Qualifizierungsbegriff zu dienen. Die derzeitige Dominanz der Quantitäten, mit der Vorliebe für zentralisierte Regelungen führt zu inhaltsgleichgültigen Haltungen, die wir daran erkennen, dass unsere Schüler bzw. Studierenden immer häufiger nur noch danach fragen, wie viel Punkte oder credits sie für welche Leistung erhalten. Der ständige Seitenblick auf Messbares führt zu einer Verengung der Bildungsbemühungen und bewirkt – etwa mit einem inhaltsneutralen Portfolio von isoliert erworbenen Fertigungsnachweisen – nichts anderes als die schon von Adorno kritisierte Halbbildung. Demgegenüber muss die Ganztagschule auf ihrem Anspruch der *Stärkung der Allgemeinbildung* beharren. Verfügungs- und Orientierungswissen gehören zusammen.

Dem Konzept einer normierten, standardisierten Schulkultur kann die Ganztagschule das Bild eines offenen Möglichkeitsraumes entgegenstellen, in dem alle Beteiligten diejenigen Lehr- und Lernwege, sowie die dafür geeigneten Organisationsformen finden, die für ihre spezielle Situation und ihre personellen Voraussetzungen in spezifischer Weise geeignet sind. Gemäß dem Jazzbandmodell der Führung geht es hier nicht darum, dass ein Dirigent (d.h. eine vorgesetzte Behörde) eine allgemeinverbindliche Partitur (i.e. Ausführungsvorschriften) verteilt, die alle zentral geleitet ohne Abweichung nachspielen. Ganz im Gegenteil: In der Ganztagschule kann der Takt nicht wie in einem Symphonieorchester vom Dirigenten vorgegeben werden und sie kann sich nicht auf das Nachvollziehen verordneter Partituren beschränken, auch wenn diese Noten von noch so begabten Komponisten in den Ministerien geschrieben wurden.

Wenn Ganztagschule im Rahmen des derzeit stattfindenden Abbaus des Wohlfahrtsstaates und der Zerstörung des demokratischen Grundkonsenses sich nicht einpassen lassen will in den durch Fehlentwicklungen der Globalisierung gesteuerten Prozess der verschärften Bildungskonkurrenz und Ausgrenzung, dann muss sie selbstbewusst auf die Entwicklung ihrer eigenen Lösungen setzen; etwa indem sie einen Prozess autonomer Selbstverständigung aller Beteiligten organisiert und sich statt an den oft phantasielosen und wenig hilfreichen Vorschriften der Bildungsbürokratie zu orientieren, der Weisheit der Vielen, also ihrer Mitglieder folgt.

#### 4. Pädagogentätigkeit: Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld

Untersuchungen zum Gesundheitszustand von Lehrern zeichnen übereinstimmend ein bedrückendes Bild: Nur wenige Kollegen/innen erreichen die Pensionsgrenze im Dienst, die Mehrzahl scheidet aus gesundheitlichen Gründen weit früher aus.

An einem Unterrichtsvormittag, so haben Untersuchungen ergeben, müssen Lehrer/innen, die im Stil des Frontalunterrichts lehren, bis zu 6000 Interventionen vornehmen, eine Belastung, die über der von Fluglotsen liegt, die allerdings alle zwei Stunden abgelöst werden. Vieles deutet darauf hin, dass ein großer Teil der Lehrerschaft sich selbst und damit auch die Schüler zu sehr belastet. Der *förderliche Umgang mit sich selbst und anderen* sollte daher nicht nur ein zentrales Thema der Lehrer- bzw. Pädagogenausbildung sein, sondern auch ein zentrales Anliegen von Schulkollegien bilden.

Wenn man an die Einrichtung von Ganztagsschulen denkt, dann entsteht schnell der Eindruck, dass hier verschärfte Anforderungen und größere zeitliche Belastungen auf die ohnehin überforderten Kollegien zukommen. Dass dem nicht so sein muss, haben wir (Burow & Hinz 2005)<sup>10</sup> in unseren Fortbildungen mit Titeln wie „Arbeiterleichterung durch Kooperation“ und „Gesundheitsintegrierte Lernlandschaften“ zu zeigen versucht. Neben objektiven Faktoren, wie unzureichende Ausstattung, problematische Einzugsbereiche, unprofessionelle Schulleitung, belastende Schulkultur, fehlende Unterstützungssysteme, spielt vor allem auch die ungebrochene Tradition des Lehrers als Einzelkämpfer eine Rolle.

Hier bietet gerade die Ganztagsschule eine neue Chance: Aufgrund des Wandels der Schul- und Unterrichtskultur erwächst die Notwendigkeit neuer Formen der Zusammenarbeit, wie wir sie etwa beispielhaft in Kassel-Waldau erlebt haben, wo die Schule in überschaubare Untereinheiten gegliedert ist, die von weitgehend selbstständigen Kollegenteams gestaltet werden. An den Ganztagsschulen, die wir mit unseren Studenten zu Unterrichtshospitationen besuchten, fiel immer wieder auf, dass KollegInnen – ganz im Gegensatz zu den Erwartungen unserer Studierenden – von den entlastenden Faktoren der Ganztagsschule berichteten, wie etwa besserer Kontakt zu Schülern und Kollegen, mehr Möglichkeiten Unterrichtsangebote nach eigenen Interessen in Kooperation mit Kollegen und Schülern zu gestalten.

Was sich hier abzeichnet ist ein *neues Lehrerbild* auf dem Weg vom *Einzelkämpfer zum Team*. Auch hier wieder kann uns das Jazzbandmodell der Führung wichtige Hinweise für die Entwicklung entlastender Arbeitsplatzstrukturen geben. Meine Analyse überragender Schöpferpersönlichkeiten hat nämlich eine überraschende Einsicht ergeben: Erfolgreiche Schöpfer vermeiden es, sich zu überfordern und konzentrieren sich auf das, was sie wirklich können. Ein entscheidendes Geheimnis ihres Erfolges besteht in der *Organisation eines arbeitserleichternden und inspirierenden Synergiefeldes*. Nicht jeder muss alles können, sondern jeder muss wie in einer Jazzband in der Lage sein, seine begrenzten Fähigkeiten, seine persönliche Stimme in das gemeinsame Konzert einzubringen. Entscheidendes Instrument dafür ist die *Synergieanalyse*, die sich gleichermaßen auf Schüler und Pädagogen anwenden lässt. „Synergieanalyse“ – werden Sie sich jetzt vielleicht fragen. Was steckt dahinter?

Während die klassische Kreativitätsforschung überragende schöpferische Leistungen als Ausdruck einer herausragend begabten Persönlichkeit ansieht, sind die



Kreativitätsforscher Csikszentmihalyi und Gardner einen Schritt weiter gegangen: Sie haben gezeigt, dass erfolgreiche Genies neben individuellem Talent auch die Fähigkeit haben müssen, zur richtigen Zeit das richtige Fachgebiet zu wählen und darüber hinaus Zugang zu einem Unterstützerfeld anerkannter Fachleute zu finden. Kreativität bzw. überragende Leistungen sind demnach Ausdruck einer optimalen Passung von individuellem Talent, der Wahl eines geeigneten Fachgebiets und der Anerkennung durch Autoritäten. Klingt einleuchtend, doch was können wir normal Begabte mit dieser Einsicht anfangen, denn wer von uns verfügt schon über überragende Talente? Wer von uns hatte das Glück, genau das Fachgebiet zu wählen, das nicht nur optimal zu den eigenen Begabungen passt, sondern auch gesellschaftlich gefragt ist? Und wem von uns ist es gelungen, als Einzelner von den Ton angehenden Autoritäten uneingeschränkte Anerkennung zu erhalten? Oder anders ausgedrückt: Wer von uns versteht sich schon als überragendes Genie? Haben wir nicht viel öfter das Gefühl eigener Begrenztheit und Unzulänglichkeit in vielen Bereichen?

Hier führt uns nun meine Idee der Synergieanalyse weiter: Wie ich anhand der Entwicklung der Musik der Beatles aber auch des Personalcomputers zeigen kann, sind oft die *Defizite ebenso wichtig wie die Talente*. Es ist ein Fehlschluss zu glauben, um Überragendes zu leisten, müsste man *allein* über überragende Fähigkeiten verfügen. Ganz im Gegenteil: Oft besteht der Schlüssel zum Erfolg in der Einsicht und Akzeptanz eigener Begrenzungen. Meine Defizite sorgen nämlich erst dafür, dass ich mich auf die Suche nach passenden Synergiepartnern begeben kann, mit denen zusammen ich über meine begrenzten Fähigkeiten wachsen und ein gemeinsames Kreatives Feld bilden kann. Gerade weil ich in bestimmten Bereichen Schwächen habe, bin ich interessant für Personen, die gerade dort Stärken haben; eine gute Grundlage für Synergiebündnisse. Einige der bedeutendsten kreativen Schöpfungen sind auf diese Weise entstanden: Steve Jobs, der Gründer von Apple Computers war ein langhaariger, Haschisch rauchender Dropout, der zur Zeit der Großcomputer beseelt war von der Idee, dass jedes Kid einen persönlichen Computer für sich zum Spielen haben könnte. Er fand sein Alter Ego in Steven Wozniak, einem verschrobene Technikbastler, der allein nie die Fähigkeit gehabt hätte, dieses Vorhaben in Gang zu setzen. Harry Frommermann, der Gründer der Comedian Harmonists verfügte kaum über musikalische Kenntnisse, konnte nur Tierstimmen und Instrumente imitieren, aber er suchte sich geeignete Partner und zusammen gründeten sie die Comedian Harmonists. Und um ein letztes Beispiel zu nennen, John Lennon konnte nicht mal Gitarre spielen, als er auf den mehrere Instrumente spielenden Paul McCartney traf. Doch auf Instrumentenkenntnis kam es gar nicht an. Die Mischung zweier sich gegenseitig herausfordernder und ergänzender, individuell profilierter Persönlichkeiten war entscheidend. Mögen dies auch spektakuläre Erfolgsbeispiele sein, so kennt doch jeder von uns aus seinem Alltag solche Synergiebündnisse, die unser Leben erleichtern und unsere

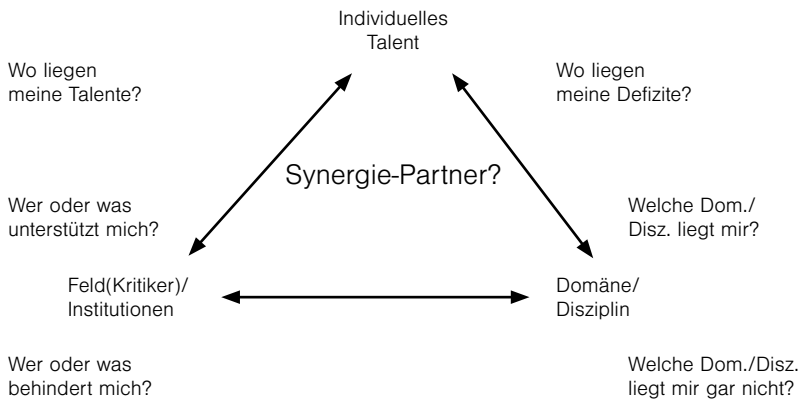


Abb.: Wo sind meine Synergie-Partner? © Burow 1999

persönliche Effizienz steigern. Das tradierte schulische Lernmodell, mit seiner einseitigen Betonung individuell abprüfbarer Leistungen, versagt vor der Herausforderung, das Entstehen kollektiver Intelligenz und Kreativität zu fördern. Von unserem Vermögen zu kollektiver Intelligenz wird aber unser aller Überleben im 21. Jahrhundert abhängen.

Und hiermit kehren wir zum Ausgangspunkt meiner Überlegungen zurück, nämlich Surowieckis These von der Weisheit der Vielen. Wenn der Arbeitsplatz, ja die gesamte Schule zum Kreativen Feld werden soll, dann müssen wir uns verabschieden von der Vorstellung, es gehe vor allem darum, uns selbst an der Leistung überragender Genies zu messen und unsere Schüler/innen anzuspornen, diesen unerreichbaren Titanen nachzueifern. *Vergleiche niemals ein Kind mit einem anderen*, hatte schon Pestalozzi gemahnt, *sondern nur mit sich selbst*. „Veränderung und persönliches Wachstum finden statt, wenn man wird, was man ist und nicht, wenn man versucht zu werden, was man nicht ist!“ lehrt uns die Gestaltpädagogik. Und Surowiecki hat uns auf die zentrale Bedeutung von *Autonomie und kreativer Mischung* hingewiesen. Darin steckt die zentrale Einsicht: Das Kreative Feld entsteht aus der Anerkennung und Nutzung von Unterschieden, aus der Entwicklung von Fähigkeiten zur kooperativen Problemlösung. Nur wenn jeder von uns darin gefördert wird, seine unverwechselbaren Fähigkeiten zu entdecken, werden wir alle in der Lage sein, unseren eigenständigen Beitrag zur kollektiven Intelligenz und Kreativität beizutragen. Der bloße Nachvollzug normierter, allgemeinverbindlicher und einseitigen Interessen geschuldeter Lehr- und Lernprogramme, die womöglich noch in individuelle Zielvereinbarungen übersetzt und mit Kredit- bzw. Leistungspunkten belohnt werden, bedeutet unter den Bedingungen der Wissensgesellschaft

einen Rückschritt, denn nur kooperative Lösungswege werden uns als Einzelne und als Gesellschaft weiterbringen. Wenn Untersuchungen belegen, dass eine Gruppe aus differenzierten Einzelpersonlichkeiten gemeinsam zu besseren Lösungen als der beste Experte kommen kann, dann sollten wir diese Einsicht zur Leitidee autonomer und partizipativer Schulentwicklung machen: *„Ich bin gut – wir sind besser! Kreativität gibt es nur im Plural!“*

## 5. Wie es losgeht: Die 7 Räume des Erfolgs

In diesem komprimierten Text konnte ich die Theorie des Kreativen Feldes nicht im Detail erläutern. Mehr erfahren Sie darüber in unseren neuen Büchern „Ganztagsschule entwickeln – Von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld“ (Burow & Pauli 2006) und „Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS)“ (Burow & Hinz 2005). Dort finden Sie auch Beschreibungen von gelungenen Schulentwicklungsprozessen und konkrete Anregungen für die Umsetzung an Ihrer Schule. Trotzdem möchte ich Ihnen zum Abschluss dieses programmatischen Textes einige Stichpunkte dafür geben, wie Sie selbst zum Initiator bzw. zur Initiatorin eines Schulentwicklungsprozesses werden können, der auf einen Wandel von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld abzielt. Ein erster Schritt könnte darin bestehen, dass Sie zusammen mit anderen Kollegen, Schülern und Eltern eine *Zukunftswerkstatt oder Zukunftskonferenz* planen, denn beide Verfahren sind sehr gut geeignet, das im Feld vorhandene Wissen freizusetzen, zu vernetzen und eine gemeinsam getragenen Vision hervorzubringen. Sie könnten folgendermaßen vorgehen:

1. Formulieren Sie zunächst Ihre persönliche Vision für die Entwicklung Ihrer Schule, sprechen Sie mit anderen darüber und suchen Sie sich für Ihr Vorhaben engagierte Synergiepartner (Kollegen, Schüler, Eltern, Schulaufsicht, sonstige Personen).
2. Bringen Sie in die Gesamtkonferenz und die Schulkonferenz einen Erfahrungsbericht über gelungene Schulentwicklungskonferenzen ein und zeigen Sie ggf. einen entsprechenden Film.
3. Beantragen Sie die Durchführung einer eineinhalb- bis zweitägigen Zukunftswerkstatt oder Zukunftskonferenz.
4. Informieren Sie sich über unterschiedliche Moderationsverfahren und beauftragen Sie eine(n) qualifizierten Moderator/in mit der Moderation der Konferenz.
5. Sorgen Sie im Vorfeld für eine möglichst breite Beteiligung unterschiedlichster Personen an der Konferenz, so dass möglichst das gesamte System durch die wichtigsten Schlüsselpersonen repräsentiert wird. Machen Sie die Konferenz zu einem kulturellen Event, zu einem gesellschaftlichen Höhepunkt im Schulleben. Erarbeiten Sie mit einer repräsentativ zusammengesetzten Planungsgruppe den

Themenschwerpunkt der Konferenz und entwickeln Sie einen zugkräftigen Slogan sowie ein ansprechendes Logo.

6. Sorgen Sie für einen angenehmen Konferenzort, der zum Nachdenken und Entspannen gleichermaßen einlädt und viele Möglichkeiten zur Begegnung in unterschiedlichen Kleingruppen bietet.
7. Sorgen Sie für eine aussagekräftige und ansprechend gestaltete Dokumentation, die im Anschluss an die Konferenz als Ausstellung im Foyer der Schule installiert wird.
8. Feiern Sie in einem geselligen Rahmen mit den Teilnehmern der Zukunftskonferenz Ihren gemeinsamen Erfolg.

Die erfolgreiche Durchführung eines solchen Zukunftsworkshops bildet den Auftakt eines Schulentwicklungsprojektes, in dessen Verlauf sich Ihre Schule schrittweise wandelt. Bei der Verfolgung dieses Prozesses könnte es hilfreich sein, sich an unserem 7-P-Leitfaden zu orientieren. Er benennt die wichtigsten Stadien eines Entwicklungsprozesses. Die Stadien, die durchlaufen werden, bezeichnen wir unter Verwendung einer Raummetapher als „Die 7 Räume des Erfolgs“ (Burow & Hinz). Wir wollen damit ausdrücken, dass Sie auf dem Weg zum Erfolg gewissermaßen Ihre „mentale Möblierung“ mehrfach so verändern sollten, dass Sie sich und anderen neue „Denkräume“ erschließen, also Räume, in denen Ihnen es möglich ist, veränderte Perspektiven auf sich, Ihren Arbeitsplatz und mögliche Projekte zu entwickeln. Die Raummetapher hat sich auch in anderer Weise bewährt:

Über den Metaphercharakter hinaus gestalten wir entsprechende Räume auch in Form von 1 1/2-tägigen Workshops, die persönliche Entwicklung und Schulentwicklung miteinander verbinden. Denn es gilt: Nur wenn wir uns selbst entwickeln, können wir auch die Schule entwickeln!

#### Die 7 Räume des Erfolgs

##### 1. *Potentiale freisetzen:*

###### *Der Raum der unerschlossenen Fähigkeiten*

Hier geht es darum, mithilfe biographischer Selbstreflexion und kreativen Verfahren bislang unerkannte Potentiale zu erschließen.

##### 2. *Profile schärfen:*

###### *Der Raum des eigenen Wollens*

Hier geht es darum, die eigenen Wünsche und Ziele zu klären.

##### 3. *Partner finden:*

###### *Der Raum des Kreativen Feldes*

Hier geht es darum, aufgrund einer Synergieanalyse, die eigenen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, um auf dieser Grundlage mit passenden Synergiepartnern ein gemeinsames Kreatives Feld zu schaffen.

##### 4. *Perspektiven klären:*

###### *Der Raum gemeinsamer Ziele*

Hier geht es darum, auf Basis der erarbeiteten eigenen Potentiale und Ziele zusammen mit den Synergiepartnern gemeinsame Ziele zu definieren.

5. *Projekte starten:*

*Der Raum gemeinsamer Aktionen*

Auf der Grundlage von Potential- und Zielanalyse geht es hier darum, das Projekt zu planen, das man gemeinsam umsetzen möchte.

6. *Performance steigern:*

*Der Raum der Erfolgskontrolle*

Durch gemeinsame Selbstevaluation wird die Zielerreichung überprüft und es werden ggf. Korrekturen vorgenommen, um den Prozess zu optimieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

7. *Präsentation des Erfolgs:*

*Der Raum der Wertschätzung und des Feierns*

Am Ende jeden Projekts muss ausreichend Raum für eine Wertschätzung der Projektpartner und des Erreichten gegeben werden. Der Erfolg sollte angemessen gefeiert werden.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Stark R./Schnurer K./Mandl H. (2005): Auf dem Weg in eine neue Lehr-Lern-Kultur. Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen zum selbstgesteuerten und kooperativen Lernen. In: Burow & Hinz (Hrsg.) (2005): Die Organisation als Kreatives Feld. Kassel, S. 213-235
- 2 Vgl. Salzwedel J. (2005): Lob der Unordnung. Der Spiegel, 42, S. 184-185
- 3 Vgl. Burow/Neumann-Schönwetter (Hrsg.) (1994/1998): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg.
- 4 Wir haben unsere Verfahren der Zukunftsmoderation in einer Reihe von Methodenfilmen dokumentiert. Näheres über [www.uni-kassel.de/fb1/burow](http://www.uni-kassel.de/fb1/burow)
- 5 Vgl. Burow (1999)
- 6 Vgl. Levy P. (1996): Die kollektive Intelligenz. Eine Anthropologie des Cyberspace. München: Hanser.
- 7 Vgl. Burow 1999 & 2000
- 8 Vgl. Burow (1988): Grundlagen der Gestaltpädagogik: Lehrertraining – Unterrichtskonzept – Organisationsentwicklung. Dortmund
- 9 Csikszentmihalyi M. (1992): Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart
- 10 Vgl. Burow & Hinz (Hrsg.) (2005): Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS). Kassel

## Literatur

- Argyris C. (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart
- Bennis W./Biedermann P.W. (1998): Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Frankfurt/M.
- Bohm D. (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart

- Bourdieu P. (1982): Die feinen Unterschiede. Zur Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.
- Buber M. (1992<sup>b</sup>): Das Dialogische Prinzip. Gerlingen
- Bunker B.B./Alban B.T. (1996): Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. Jossey-Bass.
- Burow O.A./Pauli B. (2006): Ganztagsschule entwickeln. Von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld. Schwalbach/Ts.
- Burow O.A./Hinz H. (Hrsg.) (2005): Die Organisation als Kreatives Feld. EPOS: Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung – Wie Bildungsinstitutionen zu Kreativen Feldern werden. Kassel
- Burow O.A./Hinz H. (2003): Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungssystem – EPOS. In: report QUEM. Heft 76/Teil II. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen. PE/OE-Konzepte. S. 445-496
- Burow O.A. (2003): Prinzipien erfolgreicher Erziehung. Bad Heilbrunn
- Burow O.A.: (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart
- Burow O.A. (2000): Kreativität im Team. Ein neues Lehrerbild für die Wissensgesellschaft. In: Pädagogik 6, S. 31-34
- Burow O.A.: (1999): Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart.
- Burow O.A. (1998): Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld. In: Arbeitsplatz Schule. Friedrich Jahresheft XVI. Seelze, S. 120-124
- Burow/Neumann-Schönwetter (Hrsg.) (1995): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg. Überarbeitete Neuaufl. 1998
- Burow O.A. (1995): Zukunftswerkstatt als Instrument der Schulentwicklung. In: Beratung und Schule. Weilburg
- Burow O.A. (1993). Gestaltpädagogik: Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn.
- Csikszentmihalyi M. (1997): Kreativität. Stuttgart
- Csikszentmihalyi M. (1992): Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart.
- Fechner E. (1988): Die Comedian Harmonists. Sechs Lebensläufe. München
- Fend H. (1998): Qualität im Bildungswesen. Schulforschungen zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrleistung. Weinheim
- Gardner H. (1996): So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart.
- Gardner H. (1992): Das Denken des ungeschulten Kopfes. Stuttgart
- Greif S./Kurtz H.J. (1996): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen
- Gruber H./Mandl H./Renkl, A. (1999): Was lernen wir an Schule und Hochschule: träges Wissen? Forschungsberichte 60. LMU München
- Haken H. (1990): Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken. Berlin
- Heidack C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb. München 1993
- Jungk R./Müllert, N. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München
- Kao J. (1997): Die Vorzüge der betrieblichen „Unordnung“. In: Pierer H. v./Oetinger B. v. (Hrsg.) (1997): Wie kommt das Neue in die Welt? München, S. 319-330
- Lawrence P.R./Nitin N. (2003): Driven. Was Menschen und Organisationen antreibt. Stuttgart
- Levy P. (1996): Kollektive Intelligenz. München
- Lück H.E. (1996): Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Weinheim
- Owen H. (1997): Open Space Technology. San Francisco
- Reinemann G./Mandl H. (1999): Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. Forschungsberichte 101. LMU München

- 
- Schlicksupp H. (1992): Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg
- Senge P. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart
- Siebert H. (2001): Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung. Neuwied
- Senge P. (1996). Die fünfte Disziplin. Stuttgart
- Spitzer M. (2002): Lernen. Heidelberg
- Surowiecki J. (2005): Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können. Gütersloh
- Weisbord M./Janoff F. (1995): Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco
- Willi J. (1989): Ko-Evolution. Die Kunst gemeinsamen Wachstums. Hamburg
- Zohar D. (1997): ReWiring the Corporate Brain. Using the New Science How We Structure and Lead Organisations. San Francisco.