

Burow, Olaf-Axel

Wie Schulkollegien gemeinsam effektiver arbeiten können

Burk, Karlheinz [Hrsg.]: Kooperierende Grundschulen. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung. Frankfurt am Main : Grundschulverband – Arbeitskreis Grundschule e.V. 2000, S. 173-186. - (Beiträge zur Reform der Grundschule / Sonderband; 61)



Quellenangabe/ Reference:

Burow, Olaf-Axel: Wie Schulkollegien gemeinsam effektiver arbeiten können - In: Burk, Karlheinz [Hrsg.]: Kooperierende Grundschulen. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung. Frankfurt am Main : Grundschulverband – Arbeitskreis Grundschule e.V. 2000, S. 173-186 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-176132 - DOI: 10.25656/01:17613

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-176132>

<https://doi.org/10.25656/01:17613>

in Kooperation mit / in cooperation with:



www.grundschulverband.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
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz
Gemeinschaft

Wie Schulkollegien gemeinsam effektiver arbeiten können

OLAF-AXEL BUROW

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

CUMMINGS / OLDHAM

Warum Innere Schulentwicklung und wie anfangen?

Alle sind sich einig: Beim Übergang von der Industriegesellschaft alten Typs zur Wissensgesellschaft wird Schule sich grundlegend wandeln müssen. In den Gesellschaften 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. Dabei ändert sich der Charakter des Lernens.

Schulisches Lernen war bisher überwiegend *als assimilierendes Lernen* im Sinne PIAGETS organisiert: Man nimmt Informationen auf, für deren Verarbeitung bereits Strukturen vorhanden sind, etwa wenn ein Schüler zur Beantwortung einer Frage in einem Lehrbuch nachschlägt. In einem rasant sich wandelnden gesellschaftlichen Umfeld reicht diese Form des Lernens nicht mehr aus. *Lernen durch Akkommodation* ist gefordert. Bei dieser Form des Lernens, wird nicht Neues in vorhandene Strukturen eingefügt, sondern der Lernende verändert seine inneren Strukturen von Ideen, Einstellungen und Überzeugen selbst. Es handelt sich um ein Lernen, das die gesamte Person erfasst. Aber mehr noch: Nicht nur die Person ist vor die Anforderung grundlegenden Wandels gestellt, auch die Institution als Ganzes soll zu einer *Lernenden Organisation* werden (vgl. DE GEUS 1998).

Auch wenn es sehr unterschiedliche Positionen in der aktuellen schulpädagogischen Debatte gibt (vgl. BUROW 1999), so sind sich doch fast alle Experten darin einig, dass sich Schule in diesem Sinne grundlegend wandeln muss. Von veränderten Formen rhythmisierten, altersübergreifenden Anfangsunterrichts in der Grundschule bis hin zur Profilbildung von Gymnasien reichen die vielfältigen Versuche, Schule neu zu denken (v. HENTIG 1993). Seit die Schulqualitätsforschung gezeigt hat, dass Schulen selbständige Handlungseinheiten sind, deren Charakter weniger durch äußere Rahmenbedingungen (Schultyp, finanzielle Lage etc.), sondern stärker durch das Schulklima (konstruktive Schulleitung, gute Kommunikation im Kollegium, Unterstützungskultur etc.) bestimmt ist, wissen Viele um die Notwendigkeit innerer Schulentwicklung. Doch viele Kollegien fühlen sich überfordert bei der Beantwortung der Frage, wie man damit beginnen kann.

Jeder wird Problemlöser

Wenn man sich fragt, wie man einen Prozess innerer Schulentwicklung in seiner Schule anstoßen kann, dann muss man sich zunächst klarmachen, dass wir uns mitten *im Übergang zu einer neuen Problemlösekultur* befinden. Der amerikanische Managementprofessor MARVIN WEISBORD hat die Phasen der Problemlösung in Organisationen in folgendem einfachen Schaubild skizziert:

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 ab. Wir alle stehen vor der Herausforderung, Problemlösungsexperten zu werden. Wandel kann nur durch Selbstorganisation und Partizipation erfolgreich sein.

Soziale Organisationen sind so komplex geworden, dass sie den notwendigen Wandel nur durch die Einbeziehung des gesamten in der Organisation vorhandenen Wissens organisieren können. Wandel und Kreativität können nicht mehr allein durch Experten angestoßen werden, weil diese immer nur einen Teil des Elefanten sehen. Erst durch die Zusammenschau des Wissens aller Beteiligten kann ein umfassendes Bild der Probleme und Chancen an der eigenen Schule entwickelt werden. Nur wenn möglichst viele zu Problemlösern werden, besteht auch die Chance, dass gute Ideen auch umgesetzt werden. Wie kann man die Beteiligten zu Problemlösern machen?

Mit Verfahren der Zukunftsmoderation innere Schulentwicklung starten

Im Rahmen des Modellversuchs MIK haben wir mit zwei Verfahren gearbeitet, die auf unterschiedliche Weise geeignet sind, einen Schulentwicklungsprozess zu starten. Es handelt sich dabei um die *Zukunftswerkstatt* und das *Open Space*. Beiden Verfahren ist gemeinsam, dass sie Kollegien darin unterstützen, das in der eigenen Organisation vorhandene Wissen besser zu nutzen. Mittelfristig kann so eine verbesserte Organisationsstruktur entstehen. Schulen können zu »Kreativen Feldern« werden, zu Orten, an denen mit Freude und Engagement gemeinsam Wandel initiiert wird (vgl. BUROW 1999, 2000). Kooperation kann so zu Arbeitserleichterung führen.

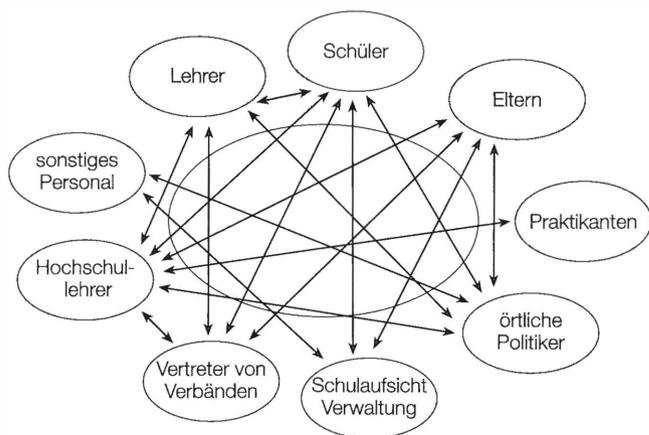
Ein weiteres Verfahren erscheint im Zusammenhang mit der Entwicklung und Institutionalisierung von Kooperation zwischen Grundschulen interessant: Die *Zukunftskonferenz*, die in besonderer Weise darauf abzielt, das »ganze System« in einem Raum zu versammeln, also alle Betroffenen von Anfang an zu Beteiligten zu machen (BONSEN 1994).

Allen diesen Verfahren ist gemeinsam, dass sie davon ausgehen, dass die erforderlichen Ressourcen zur Einleitung des Wandels in der Institution selbst vorhanden sind. Verfahren der Zukunftsmoderation basieren 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.



Die Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt ist in den sechziger Jahren von dem Zukunftsforscher und Publizisten ROBERT JUNGK entwickelt worden. Der programmatische Titel »Zukunftswerkstätten – Wege zur Wiederbelebung der Demokratie« weist auf den Entstehungszusammenhang, nämlich die Arbeit mit Bürgern vor Ort bzw. Bürgerinitiativen hin und gibt JUNGKS zentrales Anliegen wider, nämlich die umfassende Demokratisierung aller gesellschaftlichen Bereiche. Nachdem in der Frühphase Zukunftswerkstätten vor allem mit Gleichgesinnten durchgeführt wurden (Bürgerinitiativen, einzelne Berufsgruppen etc.) hat sich gezeigt, dass Wandel am besten dann funktioniert, wenn man ein möglichst breites Spektrum der an einer Organisation Beteiligten versammelt. Aus dieser Einsicht heraus bemühen wir uns, auch Zukunftswerkstätten mit Lehrern, Eltern, Schülern und mit Mitgliedern von Schulverwaltung bzw. Schulaufsicht durchzuführen.

Bei Organisationsentwicklungsmaßnahmen handelt es sich zumeist um expertengeleitete, ausgefeilte, aufwendige und teure Verfahren, die einen engen, häufig vorgegebenen Zielhorizont anstreben. Dagegen be-

anspruch die Zukunftswerkstatt, ein vergleichsweise einfaches, in seiner Zielstellung offenes und von Laien leicht zu handhabendes Instrument zu sein. Auf den ersten Blick handelt es sich dabei um eine verblüffend simple Struktur, die so etwas wie ein allgemeines menschliches Problemlösmodell darzustellen scheint. In unserem Buch »Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht« (BUROW/SCHÖNEWETTER 1998) sind detaillierte Ablaufpläne für die Durchführung von Zukunftswerkstätten im Rahmen pädagogischer Tage beschrieben. Deshalb skizziere ich hier nur das Grundgerüst.

Kritikphase

Es wird eine kritische Bestandsaufnahme z. B. des Ist-Zustandes der jeweiligen Schule erstellt.

Im Plenum werden, diejenigen Punkte, die die TeilnehmerInnen (Lehrer, Eltern und Schüler) an ihrer Schule als verbesserungswürdig ansehen auf Karten geschrieben und nach gemeinsamen Themen geordnet. Jeder erhält fünf Klebepunkte und bewertet diejenigen Themen, die für besonders wichtig angesehen werden.

Es bilden sich Gruppen, die die jeweiligen Kritikpunkte daraufhin analysieren, was an den Rahmenbedingungen, was am Kollegium, was am Einzelnen liegt. Die Gruppen erarbeiten Analyseplakate, die im Plenum vorgestellt werden, so dass eine differenzierte Sicht der Kritikpunkte von Lehrern, Eltern und Schülern entsteht.

Visionenphase

Anknüpfend an die Kritikphase begeben sich die KollegInnen auf eine Zeitreise in die Zukunft. In der *Visionen- bzw. Utopiephase* soll versucht werden, sich völlig von den Sachzwängen zu lösen und eine Schule der Zukunft zu gestalten, in der die in der Kritikphase erhobenen Probleme optimal gelöst sind. Für die Phantasiephase gilt, dass alles möglich ist. Ja, es geht gerade darum, sich von Denkroutinen und Barrieren freizumachen, um zu den eigenen Wünschen durchzudringen und ggf. auf neue Lösungen zu kommen.

Alle TeilnehmerInnen sollen sich eine Schule der Zukunft vorstellen, in der die kritisierten Missstände behoben sind. Wie sieht diese Schule aus? Jeder skizziert zunächst seine persönliche Vision und es bilden sich dann Gruppen mit zueinander passenden Visionen. Diese Gruppen erarbeiten eine gemeinsame Vision. Im Plenum werden die Visionen der Gruppen in Form von Rollenspielen, Sketchen, Aktionen etc. dargestellt. Oft schließt sich an diese Präsentation ein gemeinsames Fest an.

In einem ersten Schritt wird herausgearbeitet, was die gemeinsam geteilten Punkte der Visionen sind. Dann werden mögliche Umsetzungsprojekte benannt. Es bilden sich Gruppen, die konkrete Umsetzungspläne erarbeiten (Was, wer, mit wem, wie, bis wann?).

Die Umsetzungspläne werden im Plenum vorgestellt.

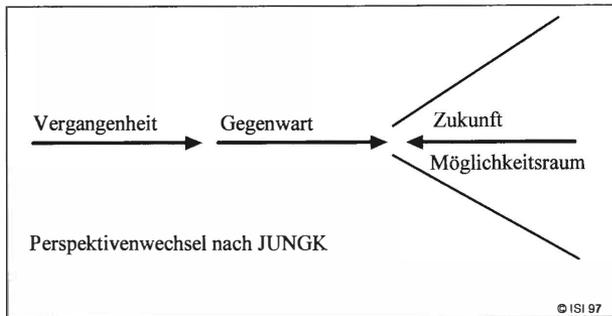
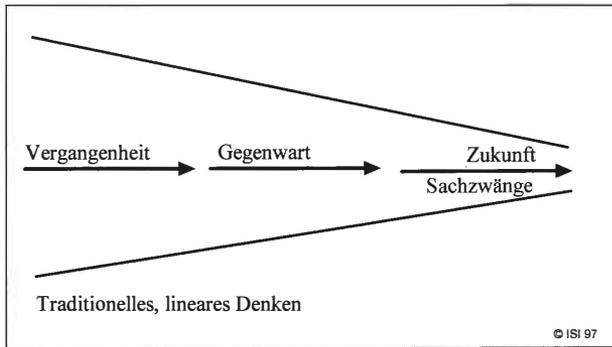
Von besonderer Bedeutung ist, dass die Zukunftswerkstatt im Schulleben nicht ein einmaliges Ereignis bleibt, sondern eingebunden ist in ein Konzept längerfristiger Schulentwicklung. Die Vereinbarungen am Ende einer Zukunftswerkstatt müssen im Sinne eines »Controllings« nach einiger Zeit überprüft werden.

Die Wirksamkeit der Zukunftswerkstatt beruht meines Erachtens darauf, dass in der Kritikphase jeder die persönlich empfundenen Kritikpunkte benennen kann. In der Visionenphase findet eine Loslösung von der Gegenwart statt und wir begeben uns in einen utopischen Raum der Phantasie. Hier wird deutlich, was die Mitglieder der Schule sich wirklich wünschen. Sie befreien sich von den Zwängen des Alltags und stoßen zu ihren wirklichen Wünschen vor, die einen mächtigen Antrieb für Veränderungsprozesse bilden können. Das gemeinsame Visionieren von Lehrern, Eltern und Schülern wird häufig als ein lustvoller, motivierender Prozess erlebt und kann eine deutliche *Verbesserung des Schulklimas* einleiten und einen *Geist der Kooperation* erzeugen. Kooperation findet hier zunächst über gemeinsames Phantasieren statt. Dies ist wichtig: Jeder muss die Gelegenheit haben, seine persönlichen Vorstellungen einbringen zu können.

Dieses einfache Verfahren lässt sich überall und im unterschiedlichen Zeitrahmen ohne besonders ausgebildete Experten durchführen und hat sich als äußerst handlungsmotivierend erwiesen. Es ist im Sinne JUNGKS ein ideales *Selbstorganisationsmodell zur Freisetzung von bislang unausgedrückten Wünschen und ungenutzten Ressourcen der Beteiligten*. Der Schulentwicklungs-Experte L. HORSTER (1991) kommt zu folgender Einschätzung der Zukunftswerkstatt:

»Die Zukunftswerkstatt von ROBERT JUNGK stellt ein vergleichsweise komplexes Instrument dar, das im Prinzip schon alle wesentlichen Elemente eines Schulentwicklungsprogramms einschließt und deswegen gut geeignet ist, die Arbeit in einem Entwicklungsprozess zu veranschaulichen« (S. 144).

In folgendem Schaubild habe ich versucht, den grundlegenden Perspektivenwechsel der Zukunftswerkstatt zu verdeutlichen:



Das Open Space

Jeder, der regelmäßig an Seminaren und Konferenzen teilnimmt, hat wiederholt diese überraschende Erfahrung gemacht: Wirklich spannende, anregende Gespräche, wertvolle Informationen und neue Gesichtspunkte, persönliche Kontakte und Ähnliches ergeben sich oft weniger im Rahmen des offiziellen Veranstaltungsprogramms, sondern »ereignen« sich eher relativ zufällig und ungeplant in Seitengesprächen und Kaffeepausen.

Der Organisationsberater HARRISON OWEN (1997) zog aus solchen Erfahrungen eine radikale Konsequenz: Er entwickelte mit der »Open Space Technology« ein Verfahren zur Konferenzgestaltung, das den Bedürfnissen der TeilnehmerInnen einen größtmöglichen Raum eröffnet. Anlass dazu war das Ergebnis einer Befragung von TeilnehmerInnen an einer dreitägigen Konferenz, die er sehr aufwendig vorbereitet hatte. OWEN schreibt ernüchtert: »Das einzige, das alle Teilnehmer uneingeschränkt positiv bewerteten, der wirklich als nützlich empfundene Teil, war der, mit dem ich nichts zu tun hatte: die Kaffeepausen« (1997, S. 3).

Doch diese für einen engagierten Konferenzorganisator frustrierende Rückmeldung ließ OWEN nicht ruhen und zu einer ungewöhnlichen und echt querdenkerischen Fragestellung kommen:

»Meine Frage war sehr einfach: Wäre es möglich, den Grad an Synergie und Beteiligtsein, der in einer guten Kaffeepause entsteht, mit substantiellen Aktivitäten und Ergebnissen, die eine gute Konferenz auszeichnen, zu verbinden?«

Open Space Technology sucht durch eine neuartige Seminar- und Konferenzorganisation eine Antwort auf diese Frage zu geben, indem sie ein freies Feld für gemeinsames Lernen in echter Freiheit schafft. Kernpunkte der Open Space Technology sind der Verzicht auf Kontrolle, auf ein fertiges Design und eine geplante Agenda. Noch radikaler als in Zukunftswerkstatt und Future Search Conference werden hier lediglich ein einfacher Rahmen und eine zeitliche Struktur vorgegeben. Die Teilnehmer selbst sollen individuell und als Gruppe für den Erfolg verantwortlich sein, ihre Lernprozesse, die Kommunikation und die Kultur der Konferenz weitgehend eigenverantwortlich steuern. Wie funktioniert eine Open Space Conference?

Firmen wie Hewlett-Packard oder die Robert-Bosch GmbH versammeln die Belegschaft eines kompletten Werkes (bis zu 1000 Personen) für zwei Tage in einer geeigneten Halle. Alle TeilnehmerInnen sitzen in einem großen Kreis ohne Tische. Ein Moderator gibt eine kurze Einführung in den Ablauf des Open Spaces (s. Regelblatt). Demnach sollen sich TeilnehmerInnen Themen überlegen, von denen sie meinen, dass sie von zentraler Bedeutung für die Zukunft der Firma (der Schule) sind. Jeder, der ein Thema hat, für das er Energie und Leidenschaft empfindet, schreibt dieses Thema auf ein vorbereitetes Blatt und kommt in die Mitte des Kreises. Er/sie stellt sich kurz vor und beschreibt sein Anliegen. Die Themenangebote werden drei Eineinhalb- bis Zwei-Stundenblocks zugeordnet. Auf diese Weise entsteht eine Tagesordnung. In drei Blöcken können, die TeilnehmerInnen an denjenigen Themen teilnehmen, die sie interessieren. Wichtig ist, dass sie nur so lange in den Gruppen bleiben sollen, wie sie echtes Interesse empfinden, denn es sollen nur Gruppen stattfinden, die mit Energie und Leidenschaft bei der Sache sind. Die Gruppen haben eine einzige Pflicht: Sie sollen ein Ergebnisprotokoll über ihre Arbeit verfassen. Hierzu stehen PCs bereit. Am Abend des ersten Tages stellt die Organisationsgruppe die gesammelten Berichte zu einem Ergebnisband zusammen, der über Nacht gedruckt wird. Am nächsten Tag erhalten zu Beginn alle TeilnehmerInnen den Ergebnisband. Nach einer Lektürephase sollen sie die erfolgversprechendsten Ideen bewerten. Hierzu bilden sich Umsetzungsgruppen, die eine Startsituation durchführen, auf der sie das weitere Vorgehen klären (Was, wer,

mit wem, wo, wie, bis wann?). Mit einem kurzen Schlussplenum endet das Open Space. Bei Hewlett-Packard wurden auf diese Weise in nur zwei Tagen 148 Projekte zur Verbesserung der Arbeit gestartet. Bevor ich ein Beispiel aus dem Schulbereich gebe, folgt ein Beispiel für ein Teilnehmerinfo, aus dem die Regeln des Open Space deutlich werden:



REGELN FÜR DEN ABLAUF

4 Prinzipien:

1. Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute.
2. Welche Überraschung auch immer geschieht, sie ist O.K.
3. Es beginnt, wenn es beginnt.
4. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Das Gesetz der zwei Füße:

Dieses Gesetz besagt, dass Sie hier permanent mit den Füßen abstimmen. Sie gehen in die Gruppen, die Sie interessieren. Und wenn Sie dann feststellen, dass Sie in der Gruppe, in die Sie hineingeraten sind, nichts lernen oder nichts beitragen können, dann gehen Sie einfach wieder und suchen sich eine andere Gruppe.

Bericht aus jeder Gruppe:

Wir bitten die Initiatoren/innen dafür zu sorgen, dass über die Ergebnisse der Gruppenarbeit ein Bericht angefertigt wird. Im Plenum stehen PCs bereit, Sie können aber gerne auch Ihr Notebook benutzen. Falls Sie keine PC-Kenntnisse haben, unterstützen wir Sie. Das Schreiben ist sehr einfach. Schreiben Sie den Bericht bitte auf die Disketten, die Sie von uns erhalten und geben Sie uns die Disketten ab, damit wir die Dokumentation erstellen können. Schreiben Sie möglichst in Word. Verwenden Sie Ihre Energie auf den Inhalt und nicht auf die Gestaltung. Denken Sie daran: je interessanter Ihr Bericht, desto größer sind die Chancen, dass andere Teilnehmer/innen Lust bekommen, Ihre Ideen mit Ihnen umzusetzen.

Der Bericht sollte enthalten:

1. Eine aussagekräftige Überschrift (Thema des Workshops)
2. Teilnehmer und Kontaktadresse
3. Stichpunktartige Skizzierung des Diskussionsverlaufs
4. Ergebnisse

©ISI99 Gestaltung: Arne Mebus

Das Konferenzthema

OWEN hebt hervor, dass Open Space nur funktioniert, wenn ein wichtiges Thema im Zentrum der Arbeit steht, das von großer persönlicher Bedeutung für die Teilnehmer ist. *Persönliches Interesse am Thema und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung* sind grundlegend. Ohne Leidenschaft für ein Thema und Anteilnahme kann eine Open Space Konferenz nicht wirkungsvoll sein. Deshalb ist es von herausragender Wichtigkeit, dass der Fokus des Konferenzthemas von Anfang an klar eingegrenzt ist. Das Thema sollte möglichst konkret und anschaulich formuliert werden, so dass sich die unterschiedlichsten Teilnehmer in ihm wiederfinden können.

Die Gruppe und der Zeitrahmen

Die *Anzahl der Teilnehmer* ist unbestimmt. Positive Erfahrungen sind mit Gruppen von 5 bis 1000 Personen gemacht worden. Die entscheidende Frage ist, wie viele man benötigt, damit die jeweilige Aufgabe optimal gelöst werden kann. Aus meiner Sicht ist das Open Space das unstrukturierteste und offenste Verfahren zur Schaffung eines Kreativen Feldes. Von der jeweiligen Zielstellung hängt es ab, in welcher spezifischen Zusammensetzung, wie viele Teilnehmer als optimal anzusehen sind. Grundsätzlich gilt, dass das Anregungspotential bei großen und vielfältigen Gruppen größer ist, als bei kleinen und homogenen.

Engagierte Teilnehmer übernehmen die Einladungsprozedur selbst. Die Einladung soll so kurz wie möglich sein und nur die nötigsten Informationen enthalten: »Die Kunst besteht darin, genug auszusagen, um Interesse zu erwecken und dabei gleichzeitig soviel offen zu lassen, dass Raum für die wildesten Phantasien bleibt« (OWEN 1997, S. 23).

Die Auswahl des Teilnehmerkreises erfolgt nach dem Prinzip der »freiwilligen Selbstselektion«, d. h. derjenige der bereit ist, am Open Space teilzunehmen und sich zu engagieren, ist die geeignete Person. PETRI

(1996, S. 58) schreibt: »Leidenschaft und Verantwortung für das Thema sind Kern der Open Space Technology.«

OWEN zufolge gilt: Die richtigen Teilnehmer für ein Open Space sind die Personen, die teilnehmen wollen. Der entscheidende Punkt ist, dass es sich um engagierte Teilnehmer handelt und OWEN rät: lieber eine kleine engagierte Gruppe als eine Vielzahl von Personen, deren Herzen woanders sind.

Auch die Wahl des Zeitrahmens ist in Abhängigkeit von dem Ziel und dem Teilnehmerkreis zu sehen ist. Obwohl OWEN drei Tage als optimal ansieht, haben wir die Erfahrung gemacht, dass die größten Veränderungseffekte bei fünftägigen Veranstaltungen zu erreichen sind, weil hier genügend Zeit für detaillierte Projektplanungen und freie Räume vorhanden ist.

Die KISS-Methode: Keep it Short and Simple

Allen Verfahren zur Erzeugung Kreativer Felder, sei es die Zukunftswerkstatt, die Zukunftskonferenz, das Open Space ist gemeinsam, dass sie implizit auf der KISS-Methode basieren:

Keep it short and simple! Wenige einfache und klare Regeln sorgen für Orientierung und ein angenehmes Umfeld. Komplizierte Einführungen entfallen. Von Anfang an sind die TeilnehmerInnen gefordert, eine aktive Rolle einzunehmen und Eigenverantwortung für die Lösung ihrer Probleme zu übernehmen. Während viele Gruppenmethoden auf die Kompliziertheit und Komplexität kommunikativer Prozesse fokussieren, wird hier die heilende Erfahrung vergleichsweise einfacher Regeln vermittelt.

Open Space im MIK bzw. in der Schulentwicklung

Im Rahmen des Modellversuchs haben wir das Open Space eingesetzt, um die Kooperation von vier Grundschulen aus dem südhessischen Raum zu fördern. Unter dem Titel: »Arbeitserleichterung durch Kooperation« trafen sich ca. 80 KollegInnen vom 16.-17. Juni 1998 im Pädagogischen Institut Starkenburg. Nach anfänglicher Verunsicherung durch die ungewohnte Methode arbeiteten die Kollegien intensiv miteinander, tauschten sich über die Situation an ihren Schulen aus und entwickelten in Arbeitsgruppen konkrete Kooperationsprojekte. So haben sich die Kollegen darauf geeinigt, anstatt gegeneinander zu konkurrieren, die Schuleingangsphase gemeinsam zu planen. Ebenso wurden schulübergreifende Fortbildungsangebote und gemeinsame Aktionen geplant. Über dieses Open Space haben wir eine Video-Dokumentation erstellt (zu beziehen über burow@hrz.uni-kassel.de).

Unsere Erfahrungen zeigen, dass das Open Space ein interessantes Instrument der Schulentwicklung ist. Allerdings ist eine wichtige Voraussetzung, dass die Beteiligten über klare Zielvorstellungen verfügen und bereit sind, sich auf einen offenen Prozess einzulassen.

Wir haben das Open-Space erfolgreich an eineinhalb Tagen durchgeführt. In Abhängigkeit von der Aufgabenstellung und der Teilnehmerzahl kann man zwischen eineinhalb und drei Tagen vorsehen. Da das Open Space dazu dient, neue Räume zu eröffnen, eigene Themen und Arbeitsstrukturen zu entdecken und so weit zu entwickeln, dass sie auch weitergeführt werden können, ist ein ausreichender Zeitrahmen wichtig.

Zeitplan eines Open Space nach OWEN (1997, S. 75)

Erster Tag

- 9.00 - 10.30 Start und Erstellen der Agenda
- 10.30 - 12.00 Erste Sitzung
- 12.00 - 13.30 Mittag
- 13.30 - 15.00 Zweite Sitzung
- 15.00 - 16.30 Dritte Sitzung
- 16.30 - 17.00 Abendnachrichten (Blitzlicht im Plenum)

(Wenn es sich um eine Ein-Tages-Veranstaltung handelt, dann findet anstelle der »Abendnachrichten« eine ca. einstündige Auswertungsplenumsitzung zum Abschluss statt.)

Zweiter Tag (falls notwendig)

- 9.00 - 10.30 Überarbeitung der Agenda/ Neueste Nachrichten
- 10.30 - 12.00 Erste Sitzung
- 12.00 - 13.30 Mittag
- 13.30 - 15.00 Zweite Sitzung
- 15.00 - 16.30 Dritte Sitzung
- 16.30 - 17.00 Abendnachrichten (Blitzlicht im Plenum)

(Wenn es sich um eine Zwei-Tages-Veranstaltung handelt, dann findet anstelle der »Abendnachrichten« eine ca. einstündige Auswertungsplenumsitzung zum Abschluss statt.)

Dritter Tag (falls notwendig)

- 9.00 - 10.30 Lesen der Berichte und Prioritätenbildung (Bepunktung)
- 10.30 - 11.00 Errechnen der Prioritäten (ggf. mit PC)
- 11.00 - 12.00 Erstellen von Aktionsplänen
- 12.00 - 13.00 Mittagessen
- 13.00 - 14.00 Treffen der Aktionsgruppen
- 14.00 - 15.00 Abschlussplenum

Schulenwicklung beginnt mit der Wiederentdeckung des »Gemeinsamen Grundes«

Im Gegensatz zur Situation in Unternehmen, deren MitarbeiterInnen um ihren Arbeitsplatz kämpfen, kann Veränderungsbereitschaft in staatsfinanzierten Organisationen wie Schulen nur dann entstehen, wenn alle Beteiligten erwarten können, dass sich durch ihr gemeinsames Reformengagement die Situation spürbar bessert. In der Zukunftswerkstatt, die wir mit den Kollegien der Grundschulen Wahlsburg, Oberweser und Bad Karlshafen durchführten und in dem Open Space der Kollegien der Lampertheimer Grundschulen ist eine motivierende Aufbruchsstimmung entstanden, die in konkrete Veränderungen mündete. Der New Yorker Managementprofessor MARWIN WEISBORD (1992) hat in seinem Buch »Discovering the Common Ground« die Erfahrung der Entdeckung des Gemeinsamen Grundes in Zukunftskonferenzen als entscheidenden Antrieb für sozialen Wandel beschrieben. In den teilnehmerorientierten Zukunftsmoderationsverfahren, die wir im MIK verwendet haben, lösen sich unvereinbar scheinende Interessengegensätze nicht auf, aber die Beteiligten lernen, Differenzen produktiv zu nutzen.

Jeder kann hier die Erfahrung machen, dass er in der Zusammenarbeit mit anderen zum gleichberechtigten Problemlöser wird. Sein Unbehagen, seine kreativen Ideen sind hier gefragt und münden in ein Veränderungspotential. Das gemeinsame Visionieren lässt uns Grenzen überschreiten und wir entdecken, dass auch Andere interessante Ideen darüber haben, wie wir Schule zu einem attraktiven Lern- und Lebensort machen können. Während viele Lehrer, Eltern und Schüler unter einem vereinzeln Leistungsdruck leiden, eröffnen Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation die Möglichkeit, unsere Probleme mit Lernen und Lehren gemeinsam zu analysieren und zu lösen. Innere Schulentwicklung kann uns so Wege aus der *Individualisierungsfalle* (BUROW 1999) zeigen und erfahrbar machen, dass der notwendige Wandel zu einem lohnenden Gemeinschaftsprojekt werden kann. Kooperationen zwischen den verschiedenen Gruppen des Systems Schule, die auf diesen teilnehmeraktivierenden Konferenzen angestoßen werden, können zur Effizienzsteigerung und Arbeitserleichterung führen. Jeder von uns kann den Anstoß für einen solchen Perspektivenwechsel geben. Am Montag nächster Woche könnte ein erster Schritt in diese Richtung beginnen ...

Literatur

BOHM, D.: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen.
Stuttgart 1998

- BONSEN, M. ZUR: Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden 1994
- BUROW, O. A.: Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart 1999
- BUROW/NEUMANN-SCHONWETTER (Hrsg.): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg 1998
- BUROW, O.: Gestaltpädagogik – Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn 1993
- CUMINGS, A./OLDHAM, G.R.: Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business manager 4, 1998, S. 32-43
- GEUS, A. D.: Jenseits der Ökonomie. Stuttgart 1998
- HENTIG, H. v.: Die Schule neu denken. Stuttgart 1993
- HORSTER, L.: Wie Schulen sich entwickeln können. Der Beitrag der Organisationsentwicklung für schulinterne Projekte. Soest 1991
- NEGT, O.: Kindheit und Schule in einer Welt der Umbrüche. Göttingen 1997
- OWEN, H.: Open Space Technology. San Francisco 1997
- PETRI, K.: Let's Meet in Open Space! die Story von Kaffeepausen, chaotischen Attraktoren und Organisationstransformation. In: Organisationsentwicklung 2, 1996, S. 56-65
- ROLFF, H. G.: Wandel durch Selbstorganisation. München 1993
- WEISBORD, M.: Discovering the Common Ground. San Francisco 1992
- WEISBORD, M. & JANOFF, F.: Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco 1995