

Olaf-Axel Burow

Möglichkeitenräume statt Unterricht: Wie Bildungseinrichtungen zu Kreativen Feldern werden

1. Der notwendige Abschied vom „Unter-richt“

Nicht erst seit PISA bestehen massive Zweifel an der Effizienz verschulter Lehrveranstaltungen, die selbst erwachsene Teilnehmer/innen wie unmündige Schüler behandeln, in der Absicht, mithilfe mehr oder minder ausgefeilter didaktischer Konzepte fest umrissene Wissensinhalte in deren Köpfe zu transportieren.

Aus wissenschaftlicher Perspektive und unterschiedlichsten pädagogischen und psychologischen Theorien ist die Festung der unverdrossen „Unter-richtenden“ und Belehrenden zwar längst sturmreif geschossen, doch die meisten der Lehrenden scheint dies nicht von ihren fragwürdigen Bemühungen abzubringen.

Schon in der Reformpädagogik wurde ja von Montessori bis Freinet nach Auswegen aus einer frontalunterrichtlichen, verkopften, entsinnlichenden Belehrungsdidaktik gesucht und in den sechziger Jahren haben insbesondere Humanistische Pädagogen wie Carl Rogers die „Trichtertheorie des Lernens“ oder Paulo Freire, das „Bankierskonzept der Erziehung“ mit guten Argumenten kritisiert und dem das „Personenzentrierte Lehren“ bzw. das „generative Lernen“ vermittels bedeutsamer Schlüsselprobleme entgegengesetzt.

Zwar ist im Bereich der Erwachsenenbildung Tietgens allgemein gehaltenes Postulat der Teilnehmerorientierung inzwischen durch eine Vielzahl didaktischer Konzeptionen, wie z.B. dem exemplarischen Lernen Negts (1974), der Themenzentrierten Interaktion Ruth Cohns (1975/1984) oder der Gestaltpädagogik (Burow 1988,1993) in handhabbare Strategien übersetzt worden, aber dessen ungeachtet scheint die Vorherrschaft frontaler Belehrung ungebrochen.

So befrage ich regelmäßig Studierende des Lehramts und der Pädagogik, wieviel Prozent ihres Studiums im Vorlesungsstil stattgefunden hat und wieviel Prozent in Form von Gruppenarbeit oder gar selbstorganisiertem Teamlernen. Das Ergebnis ist seit Jahren konstant und erschütternd: Zwischen 80-95% aller Veranstaltungen finden in jenem Stil statt, den wir noch immer mit dem Terminus „Unter-richt“ assoziieren. Bei der Befragung Studierender aus dem Bereich Wirtschaft bin ich bisweilen sogar auf 100 % gestoßen.

Zwar können gut aufbereitete Vorlesungen und ein mediengestützter Frontalunterricht ausgezeichnet geeignet sein, Überblickswissen zu vermitteln und erste Einführungen zu geben. Doch verlieren diese wichtigen Instrumente an Wert, wenn sie als Monokultur geführt werden, ohne eine Einbettung in vielfältige Formen des personenzentrierten Lehrens und Lernens. Spätestens seit der konstruktivistischen und biographieorientierten Wende, sollte doch jedem klar sein, dass Lernen ein individueller Prozeß der aktiven Aneignung und Bedeutungssetzung ist. Lernen ist nicht verplanbar. Lehrende können nur *Möglichkeitsräume* und *Unterstützungssysteme* schaffen, die der Einzelne aktiv nutzen muß. Nachhaltiges Lernen findet nur statt, wenn der Lerngegenstand „persönlich bedeutsam“ wird. Lehren und Lernen müssen „maßgeschneidert“ sein, die gesamte Person mit einbeziehen und können nicht im Sinne der irrigen Vorstellungen des immer noch herumgeisternden „Lernzielorientierten Unterrichts“ mittels eines im Detail vorausgeplanten Griffs in die Trickkiste didaktischer Modelle in gestuften Häppchen verabreicht werden.

Ja, längst wissen wir, dass Schulen, Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen etc. nicht unbedingt die besten Orte sind, um nachhaltig zu Lernen. Sie scheinen eher Orte zu sein, an denen man dringend benötigte Bildungstitel und Zertifikate erwirbt, als Orte, an denen man sich „bildet“. Clevere Studierende haben diesen „Schein“- bzw. Ritual-Charakter längst erkannt, weswegen sie immer häufiger auf ritualisierte Pflichterfüllung verzichten und – glaubt man jüngsten Berichten – bis zu 30% ihrer Seminararbeiten direkt aus dem Internet beziehen.

Die „Öffnung von Bildungseinrichtungen“, das Entdecken der Gesellschaft als Möglichkeits- und Lernraum, das Lernen in herausfordernden Projekten mit „Ernstcharakter“ stehen längst auf der Agenda, wenn sich auch noch viele schwer damit tun, eine jahrhunderte alte Tradition der Belehrung in erstaunlich unattraktiven Lernformen und Umgebungen zu überwinden. Ganz offensichtlich fehlt es nicht nur an sozialer Phantasie, um das „Neue Lernen“ zu ermöglichen, sondern auch an entsprechenden Belohnungssystemen.

Die Richtung jedenfalls, die die aktuelle PISA-Debatte einschlägt, scheint insbesondere den Hang zu rigider Verschulung von Lernräumen, zu einem messtechnisch reduzierten Effizienzbegriff von Lernen zu verstärken. Doch die davon erhoffte Verbesserung des Unterrichts wird nicht stattfinden, zeichnet sich doch eine Verstärkung der seit Jahren verfolgten Mehrdasselben-Strategie ab, die auch von einer flächendeckenden Einrichtung der Ganztageschule zu befürchten ist. Mag es auch manchem zu radikal erscheinen, so frage ich mich doch mittlerweile, ob wir uns nicht in weiten Bereichen insgesamt vom „Unterricht“ und seinen verschiedenen Didaktikmodellen verabschieden sollten. Diese

fundamentale Skepsis rührt aus meiner eigenen Praxis als Lehrer, Hochschullehrer, Seminarleiter und Prüfer.

So würde z.B. eine Überprüfung der Effekte universitär vermittelter didaktischer Modelle für das Lehren und Lernen vermutlich den PISA-Schock noch übertreffen und drastisch deren Ineffizienz belegen. Wahrscheinlich prägen die ca. 13000 Schulstunden, die Studierende bis zur Aufnahme ihres Studiums genossen oder erlitten haben, ihr Bild vom Lehren und ihr Verhaltensinventar nachdrücklicher, als die wenigen pädagogischen Seminare, die sie absolvieren müssen – von denen die meisten zudem nach wie vor in Form frontalunterrichtlicher Belehrung gehalten werden.

Diese einleitende Problemskizze soll als Hintergrund reichen, vor dem ich unsere Suche nach neuen Wegen in der Erwachsenenbildung skizzieren möchte. Die *Projektgruppe Zukunftsmoderation an der Universität Kassel* setzt dabei auf die *Eröffnung von Möglichkeitsräumen* bzw. das *Designen von Lernlandschaften*, die der Einzelne nach seinem spezifischen Bedürfnissen nutzen kann. Die nachfolgend skizzierten Verfahren finden in unterschiedlichsten Bereichen Anwendung, vor allem aber bei der Seminargestaltung, dem Konferenzdesign und der Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS).

2. Lernlandschaften und offene Möglichkeitsräume

Aufgrund von zwanzig Jahren Arbeit in der Erwachsenenbildung, der Durchführung einer Vielzahl von Seminaren mit unterschiedlichsten Gruppen und der Erforschung der Effekte unserer Arbeit sind wir zu dem Schluß gekommen, dass es für nachhaltiges Lernen vor allem der Gestaltung attraktiver Lernlandschaften bzw. offener Möglichkeitsräume bedarf, die auf der Beachtung einiger weniger Prinzipien beruhen. Doch zunächst zwei Beispiele.

So war ein Schlüsselerlebnis die Durchführung einer *generationenübergreifenden Zukunftswerkstatt* kurz nach dem Fall der Berliner Mauer im Berliner Literaturhaus. Eine Gruppe von 50 Erstsemestern und Senioren machte sich mithilfe des bekannten Dreischritts Kritik, Vision, Umsetzung Gedanken zu einer wünschenswerten Entwicklung ihres Lebens in der nunmehr vereinigten Stadt. Befürchteten wir zunächst noch, dass sich die Studierenden mit den bis zu 50 Jahre älteren Senioren nichts oder wenig zu sagen hätten, so stellten wir schon bald eine erstaunliche Intensität der Arbeit und ein hohes emotionales Engagement fest. Obwohl wir – gemäß den Prinzipien der Zukunftswerkstatt – nur wenige Vorgaben machten und uns mit sparsamer Moderation im Hintergrund hielten, arbeiteten die entstehenden, altersgemischten Gruppen mit hoher Effizienz.

Im Rahmen eines EU-Projektes der *Lernende Region Waldeck-Frankenberg* machten wir unlängst mit einem anderen Verfahren, dem *Erfolgsteam-Konzept*, eine ähnlich ermutigende Erfahrung. Nachdem sich die Teilnehmer/innen, die von unterschiedlichsten Bildungsveranstaltern aus dem Profit- und dem Non-Profit-Bereich kamen, mithilfe eines Steckbriefes und einem persönlich bedeutsamen Gegenstand vorgestellt hatten, gaben wir eine knappe Einführung in das Erfolgsteam, bei dem es sich um ein Peer-Beratungs-Instrument handelt: Ein Erfolgsteam ist ein Zusammenschluß von Personen, die sich bei der Erreichung eines persönlichen oder beruflichen Ziels mithilfe eines einfachen Leitfadens (s.Abb.) gegenseitig unterstützen. Es setzt sich aus Personen zusammen, die einen starken Wunsch nach Veränderung empfinden und sich häufig vor einer Weichenstellung in ihrem Leben befinden. Obwohl jedes Mitglied für sich seine eigenen Ziele verfolgt, bilden doch alle *zusammen einen auf Gegenseitigkeit beruhenden Beratungsverbund*. In regelmäßigen Sitzungen tauschen sie sich über den Stand ihrer Projekte aus, mit dem Ziel sich gegenseitig zu ermutigen. Im „Check in“ beschreibt das betreffende Mitglied zunächst sein Ziel. Anschließend stehen ihm 15 Minuten zur Verfügung, in denen ihn die Mitglieder seines Erfolgsteams beraten. Abschließend benennt er/sie den nächsten Schritt, den er/sie in den nächsten 3-4 Wochen, bis zum nächsten Treffen zur Erreichung seines Zieles unternehmen wird. Dann beginnt eine neue Peer-Beratungsrunde.

Erfolgsteam - Musteragenda		
I.	Einstieg * Ankommen * Rollen verteilen	5 Min.
II	Check-in (5 Min./Person) * Wo stehe ich? * Was ist seit dem letzten Treffen passiert? * Was habe ich erreicht?	30 Min.
III	Unterstützung (15 Min./Person) * Wo brauche ich Unterstützung?	90 Min.

IV	Zielsetzung (2 Min./Person) * Was möchte ich bis zum nächsten Treffen erreichen?	12 Min.
V	Abschluß	5 Min.

(aus Burow O.A. 2000. Ich bin gut – wir sind besser, S. 159)

Waren wir zunächst skeptisch bezüglich der Wirksamkeit eines so einfachen Verfahrens, so konnten wir schon bald – abgesichert auch durch unsere wissenschaftlichen Begleitung – erkennen, dass die Teilnehmer/innen hoch motiviert waren und die gegenseitige Beratung als äußerst effizient und befriedigend empfanden. So bildeten sich innerhalb unserer 1 1/2 tägigen Einführung zwei Erfolgsteams, die seit mehreren Monaten selbstorganisiert, ohne Unterstützung von außen, zusammenarbeiten.

Ähnliche Erfahrung mit der Einleitung von Prozessen nachhaltigen, selbstorganisierten Lernens machten wir mit Verfahren der Großgruppenmoderation wie *Zukunftskonferenz*, *Open Space Technology* und *Appreciative Inquiry*. Ebenso wie Zukunftswerkstatt und Erfolgsteam schaffen sie den Rahmen für offene Lernlandschaften bzw. Möglichkeitsräume.

So treffen sich in der aus dem anglo-amerikanischen Raum stammenden Future Search Conference bis zu 64 „Schlüsselpersonen“, die ein Abbild des „gesamten Systems“ sein sollen. In Rahmen des vom BMWF geförderten *Projektes Lernkulturwandel* führten wir eine Zukunftskonferenz zur Zukunft des Schulzentrums Akademie Silberburg durch und versammelten Lehrer, Schüler, Eltern, Geschäftsleitung und Verwaltungspersonal zur gemeinsamen Zielklärung. In einer Zukunftskonferenz zur Zukunft einer Firma, könnten sich Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Mitarbeiter, Verkäufer, Lieferanten, Kunden, Designer etc. treffen. In zweieinhalb Tagen bearbeiten sie in Gruppen die Fragen 1. Wo kommen wir her? (Die Geschichte unserer Organisation. Höhen- und Tiefpunkte). 2. Was kommt auf uns zu? (Mindmap zu den Faktoren, die die Zukunft der Organisation aus Sicht der Schlüsselpersonen bestimmen). 3. Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? (Stärken-Schwächen-Analyse aus Sicht aller Beteiligten). 4. Was wollen wir gemeinsam schaffen? (Entwicklung von Zukunftsbildern). 5. Entdeckung des gemeinsamen Grundes (Welche Bilder

teilen wir?). 6. Was wollen wir gemeinsam verwirklichen? (Projekte, die unter Beteiligung der Schüsselpersonen gestartet werden).

Im Rahmen unseres Projektes „Lernkulturwandel“ war die Zukunftskonferenz eine wichtige Station für die Einleitung eines zweijährigen Unterrichts- und Schulentwicklungsprozesses, in dem sich gezeigt hat, daß sie ein wirkungsvolles Instrument zur Informationsvernetzung und zur Findung von gemeinsam getragenen Zukunftsbildern und Zielvorstellungen sowie zum Finden neuer Verfahren selbstorganisierten und gemeinschaftlichen Lernens ist.

In der noch offeneren *Open Space Konferenz* treffen sich bis zu 1000 Personen zu einem ca. zweitägigen Austausch über ein Leitthema. So versammelte ein bedeutender Hersteller für Autoelektrik alle 1000 Mitarbeiter für zwei Tage in einer Konzerthalle, um Ideen und Projekte für die Weiterentwicklung der Firma in den nächsten fünf Jahren zu generieren. Alle Mitarbeiter wurden zunächst in einem Kreis versammelt und die einzige Aufforderung bestand darin, das Thema zu benennen, für das die jeweilige Person Energie und Leidenschaft empfand. Sie/er sollte seinen Namen und sein Thema auf ein vorbereitetes Programmblatt schreiben, in den Kreis kommen und sich und sein Thema vorstellen. Drei mal Zweistundenblocks standen für die Bearbeitung der Einzelthemen zur Verfügung. Alle Themen-Karten wurden an die Wand gepinnt und den Zeitblöcken (10-12h, 13-15h, 15-17h) zugeordnet. Jeder sollte in die Gruppe gehen, die ihn besonders interessierte, sie aber sofort verlassen, falls er mit der Arbeit nicht zufrieden war. Die Gruppen hatten eine einzige Aufgabe: Ein Ergebnisprotokoll über ihre Arbeit in bereitstehende Laptops zu schreiben. Über Nacht stellte das Organisationsteam alle Berichte zusammen und vervielfältigte eine 150-seitige Dokumentation aller Arbeitsgruppenberichte. Der nächste Morgen begann mit einer Lese- und Bewertungsphase. Die Projektvorschläge wurden bepunktet und zu den Top-Ten Arbeitsgruppen von engagierten Mitarbeitern gebildet, die in innerhalb von zwei Stunden erste Umsetzungspläne erarbeiteten. Die Konferenz schloß mit einer Vorstellung der Projektplanung und einer Vereinbarung, sich in einem halben Jahr erneut zu treffen, um das Erreichte zu überprüfen. Neben zahlreichen sofort umsetzbaren Verbesserungsvorschlägen und einer Reihe konkreter Projekte bewirkte die Open Space Konferenz eine nachhaltig wirksame Verbesserung des Betriebsklimas.

In der Zwischenzeit haben wir ähnlich positive Erfahrungen mit Open Spaces beim Veranstaltungsdesign für Konferenzen politischer Parteien, von Firmen und sonstigen Organisationen gemacht.

Das letzte hier zu benennende Verfahren ist *Appreciative Inquiry*, Wertschätzende Organisations-/Unternehmensentwicklung. So begannen wir den Prozeß der Schulentwicklung in der Silberburg Akademie mit einem 1 1/2 tägigen Workshop, in dem wir die „best practices“ der Mitarbeiter und Schüler herausarbeiten wollten. Mithilfe eines Interviewleitfadens („Destiny“ – Den Erfolg verstehen) befragten sich die Mitglieder gegenseitig über die besten Erfahrungen, Erlebnisse, Geschichten am Arbeitsplatz in den letzten Jahren. Anschließend an einen Austausch in Kleingruppen wurden die besten Erfahrungen, Erlebnisse, Geschichten etc. im Plenum vorgetragen. An die Stelle traditioneller Stärken-Schwächen-Analysen trat hier die Konfrontation, mit dem, was die Organisation bereits gut oder sehr gut macht. Dieses Vorgehen erwies sich als ausgezeichnet, um Lernen und Umlernen zu initiieren, löste es doch keine Ängste, sondern positive Emotionen aus. An die Darstellung der Best Practices schloß sich die Frage an: Wovon wollen wir mehr?

Wenngleich im Originalkonzept vier Phasen vorgesehen sind, nämlich 1.Discovery (Entdecken und Verstehen), 2.Dream (Visionieren), 3.Design (Gestalten), 4.Destiny (Umsetzen, Erneuern), so kommt es weniger auf den genauen Nachvollzug der jeweiligen Konzepte an, sondern eher auf die Fähigkeit, aus den bewährten Verfahren diejenigen Elemente zusammenzustellen, mit deren Hilfe wir eine attraktive Lernlandschaft designen können, die das ungenutzte Potential der Teilnehmer freisetzt und in spannenden Aktionen und Projekten vernetzt. Bevor ich anhand von EPOS eine solche Lernlandschaft skizziere, möchte ich kurz auf die zentralen, universell einsetzbaren Prinzipien eingehen.

3.Wie Gruppen zu Kreativen Feldern werden – einige Prinzipien

Die hier skizzierten Erfolgsmodelle kreativer Gruppen basieren auf dem Prinzip „Ich bin gut – wir sind besser.“ Wie ich in meiner Theorie des Kreativen Feldes (Burow 2000) beschrieben habe, sind kreative Durchbrüche n.a. vor allem Ausdruck besonders gestalteter sozialer Felder. Von der Musik der Beatles bis zur Entwicklung des Personalcomputers oder der Gründung der Firma Microsoft kann man die Spur verfolgen, dass Lernen und Kreativität durch folgende Faktoren gefördert werden:

- Entdeckung eines Themas, einer Fragestellung, die einen persönlich antreibt oder sogar begeistert
- Finden oder Schaffen eines Unterstützerfeldes, das aus Personen mit unterschiedlichen Begabungen besteht, die sich gegenseitig in kreativer Konkurrenz herausfordern

- Einigung auf ein gemeinsam voranzutreibendes Ziel bzw. Projekt

Ein Beispiel für effektive Lernteams ist – wie ich an anderer Stelle beschrieben habe – die Band. Großgruppenverfahren wie Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space und Appreciative Inquiry schaffen einen Anregungs-, Austausch- und Vernetzungsrahmen, der zur Bildung von innovativen Umsetzungsteams anregt, die optimal arbeiten, wenn sie die Regeln beachten, nach denen erfolgreiche Bands entstehen. Es handelt sich dabei um folgende Prinzipien, deren Beachtung in unterschiedlichsten Bereichen zum Entstehen von nachhaltig wirksamen kreativen Feldern führen können.

1. Das Prinzip der Selbstorganisation

Die Voraussetzung ist die Existenz einer Gruppe von Personen, die *aus freien Stücken* zum Zweck des gemeinsamen Musizierens, Improvisierens, Ideenfindens, Projekte Planens etc. zusammenkommen. Die soziale Zusammenschluß kann nur durch die Mitglieder vorgenommen werden.

2. Überschaubare Gruppengröße

Die Gruppengröße sollte überschaubar sein. Dabei definiert sich die Obergrenze durch psychosoziale Bedingungen, denn es muß sichergestellt sein, daß sich durch die soziale Interaktion über den größeren Informations- und Anregungspool mit seinen unkalkulierbaren Wechselbeziehungen bestimmte Synergieeffekte einstellen können und es muß die Unverbindlichkeit eines unüberschaubaren Sozialverbandes vermieden werden.

3. Gleichberechtigung und demokratische Entscheidungsstrukturen

Die Gruppe sollte eine nichthierarchische Struktur besitzen. Notwendig sind die Kooperation *aller* Mitglieder sowie Gleichberechtigung und demokratische Entscheidungsstrukturen, wobei diesen Sachverhalten im Binnenkontext verschieden große Spielräume zukommen können.

4. Zeitaufwendiger Selbstselektionsprozeß

Es muß ein bestimmter, in der Regel sehr zeitaufwendiger Entwicklungs- und Auswahlprozeß stattgefunden haben, in dem sich die verschiedenen Mitglieder in der letztlich gültigen Formation zusammengefunden haben.

5. Gefühl der Zusammengehörigkeit bzw. „Gruppengeist“

Ebenfalls ist ein Gefühl der Zusammengehörigkeit erforderlich, das von einem gemeinsamen Erfahrungshintergrund bis zu einem gemeinsamen Gruppengeist reichen kann.

6. Arbeitsteilung und gleiche Belohnung

Für ein solches Produktionsteam ist eine gleichmäßige Teilung von Arbeit einerseits und Bezahlung und Ruhm andererseits Voraussetzung.

7. Gegenseitige Herausforderung und Anregung

Für alle Gruppenmitglieder sollte sich durch die gemeinsame Arbeit eine wechselseitige Beförderung und eine Entwicklung ihrer Fähigkeiten erreichen lassen.

8. Gewinner-Gewinner-Spiel: Alle profitieren voneinander

Dieser Zusammenschluß sollte sich durch Großzügigkeit zwischen den Mitgliedern im Hinblick auf die Fragen der Autorenschaft und der Verteilung der Tantiemen, Honorare, Anerkennungen etc. auszeichnen. Dies dürfte eine entscheidende Voraussetzung für die Erhaltung der Arbeitsbedingungen aller Beteiligten sein. Da Rockmusik nur als Gruppenergebnis denkbar ist, ist es auch logisch und nur folgerichtig, alle Mitglieder an den Ausschüttungen des Erfolges zu beteiligen, um die Kontinuität des Arbeitszusammenhanges nicht zu gefährden. Aber nicht nur in der Rockmusik, sondern in allen Bereichen, wo kreative Teamarbeit gefordert ist, gilt es Gewinner-Gewinner-Spiel zu organisieren, weil sonst einzelne Teammitglieder ihre Einfälle und Fähigkeiten zurückhalten, weil sie befürchten, ausgenutzt zu werden.

4. EPOS

– Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungssystem

Im Rahmen unseres Projektes *Lernkulturwandel – Akademie/Schulzentrum Silberburg auf dem Weg zum Kompetenzzentrum für Selbstorganisiertes Lernen* haben wir für eine Stuttgarter Erzieherfachschule und Führungsakademie eine komplexe Lernlandschaft designed, die einen Rahmen für einen auf zwei Jahre angelegten evolutionären Personal- und Organisationsentwicklungsprozeß geschaffen hat. Nachfolgend möchte ich erste Ergebnisse skizzieren. Der Aufbau der einzelnen Workshops sowie Verlaufsprotokolle können meiner Homepage (www.uni-kassel/fb1/burow Rubrik „Forschungsberichte“) entnommen werden.

Gemäß unseren handlungsleitenden Prinzipien (vgl. Burow 2000, S. 135ff.) war uns klar, dass ein grundlegender Wandel der Lernkultur weder verordnet noch über die Vermittlung ausgearbeiteter didaktischer Modelle allein eingeleitet werden kann. Da Lernen und Lehren extrem individuelle Prozesse sind, die überdies eng mit individuellen biographischen Erfahrungen, „Persönlichen Paradigmen“ (vgl. Burow 1993) verknüpft sind, kam es darauf an, ausgehend von der Aufarbeitung individueller Erfahrungen und individueller Lehr- und Lernstile einen Möglichkeitsraum für eine gemeinschaftliche Um- bzw. Neukonstruktion zu schaffen. Lehrer, Schüler, Schulleitung, aber auch die Verwaltung und sonstige Beteiligte sollten in diesen Prozeß einbezogen werden, da es darum ging, das gesamte „Feld“ in Bewegung zu bringen und bislang ungenutzte kreative Potentiale freizusetzen.

„Evolutionär“ nennen wir unser Vorgehen deswegen, weil wir nicht von einem klaren Zielbild bzw. einem fixierten Implementierungsprogramm ausgehen,

sondern einen offenen Rahmen schaffen, der nach und nach von den Beteiligten selbst ausgefüllt wird. Zu Beginn des Projektes wussten wir nicht, wohin wir gelangen würden. Und noch heute – nach zwei Jahren intensiver Arbeit, in denen ein spannender Prozeß evolutionärer Umgestaltung begonnen hat - ist der Ausgang offen.

In bislang fünf zweitägigen und zwei eintägigen Workshops haben wir alle Beteiligten zunächst darin unterstützt, sich und ihre Arbeit gegenseitig wertzuschätzen. Die in Partnerinterviews erhobenen besten Erfahrungen am Arbeitsplatz bildeten den Hintergrund zur Aufarbeitung der Geschichte der Akademie/Schule, dem Herausarbeiten absehbarer Anforderungen sowie der Erarbeitung von gemeinsam getragenen Zukunftsbildern. Nach dem Prinzip der Selbstselektion des oben skizzierten Bandmodells bildeten sich dann gemischte Teams, die aus den unterschiedlichen Gruppen zusammengesetzt waren und die verschiedene Projekte, wie z.B. die Einrichtung eines Entspannungsraums, eines Schülercafés, eines regelmäßigen Lehrer-/Schülertreffens etc. umsetzten.

In Ergänzung zu diesen Workshops boten Herold & Landherr Methodenkurse zur Unterrichtsumgestaltung nach Prinzipien Selbstorganisierten Lernens an. Zusätzlich wurden Experten eingeladen, die in Dreistundenworkshops verschiedene Ansätze eines möglichen Lernkulturwandels vorstellten.

Das gesamte Programm war für alle Beteiligten freiwillig (!). Es fand allerdings weitgehend während der regulären Unterrichtszeit statt, denn wir sind der Auffassung, dass Schulentwicklung zu den Pflichtaufgaben einer Bildungseinrichtung gehört und nicht als Zusatzbelastung ausgegliedert werden darf. Die Beteiligten – Lehrer wie Schüler - hatten die Wahl zu unterrichten, oder an den Workshops teilzunehmen.

Die Teilnehmerzahl schwankte. Einige besonders engagierte Lehrer/innen nahmen regelmäßig teil, andere nur sporadisch oder gar nicht. Entscheidend war aber, dass die Schüler/innen, die an unseren Workshops teilgenommen hatten, oder die im Unterricht der aufgeschlosseneren KollegInnen mit neuen Verfahren des selbstorganisierten Lernens und des Gruppenlernens konfrontiert wurden, Lehrer/innen, die am traditionellen Stil festhielten, aufforderten, mit neuen Verfahren zu experimentieren. Die Schüler/innen wurden so selbst zu Motoren des Lernkulturwandels. Auf diese Weise entstand nach langen Jahren der Stagnation an dieser Schule ein Aufbruchsklima, das vor allem auch auf die Unterstützung durch den Schulleiter und die Geschäftsführerin zurückzuführen ist.

Bemerkenswert war, dass nach Appreciative Inquiry und Zukunftskonferenz ein starkes Bedürfnis nach Workshops zum biographischen Lernen entstand, dem

wir mit den Workshops „Lebensbaum“ und „Expressives Selbstportrait“ nachkamen. Hier wurden von Lehrern und Schülern gemeinsam Lernerbiographien und Vorstellungen über die eigenen Identitätsmuster aufgearbeitet. Dies führte zu einem vertieften Verständnis individueller Lernprozesse und zu einer Einsicht in die Notwendigkeit einer Unterrichtsgestaltung, die die Biographie von Lehrern und Schülern (!) stärker mit einbezieht.

Neben der schrittweisen Umgestaltung des Unterrichts führte diese Auseinandersetzung auch zum Bedürfnis, das Praktikumsjahr für die Erzieher/innen grundlegend umzugestalten. In zwei eintägigen Workshops wurde daran gearbeitet. Ein erstes Ergebnis besteht darin, dass das Jahr zusammen mit den Praktikanten/innen zu Beginn in Form eines Open Spaces gemeinsam geplant wird.

Als Ergebnis unserer Erfahrungen in diesem und anderen Projekten sind wir zu der Auffassung gelangt, dass eine nachhaltige Organisationsentwicklung und ein grundlegender Lernkulturwandel nur möglich sind, wenn ein offener Rahmen geschaffen wird, in dem alle Beteiligten ihre Erfahrungen aufarbeiten, ihre Fähigkeiten und Vorstellungen einbringen und gemeinsam Zukunftsbilder entwickeln können. Wir behaupten, dass Unterricht und Organisationsentwicklung nicht getrennte Bereiche sind, sondern dass sie ineinander greifen müssen, wenn wirklicher Wandel stattfinden soll. Auf diese Weise wird ein Wandel von der belehrenden Unterrichtsanstalt zur Lernenden Organisation möglich.

5. Ermöglichungsdidaktik – ein Weg zur neuen Lernkultur

Von dem norwegischen Schulentwicklungsexperten Per Dalin stammt die ernüchternde Erkenntnis, dass nur Kirchen sich langsamer wandeln als Bildungseinrichtungen. Ein Grund für die weitgehende Unwirksamkeit verordneter Reformen mag in deren Halbherzigkeit liegen. Die entscheidende Ursache ist aber das Festhalten an einem fehlerhaften Menschenbild und ein mangelndes Verständnis des „Verhaltens“ von Organisationen. Wandel kann nicht von oben verordnet werden, er muß von den Beteiligten gewünscht und gemeinsam erarbeitet werden. Politik und Expertokratie haben in diesem Prozeß eine dienende Funktion. Durch die Bereitstellung eines offenen Rahmens für die Selbstgestaltung, durch die Schaffung von Anreizen kann dieser Prozeß gefördert, aber nicht kontrolliert werden. Externe Evaluation kann zwar wichtige Erkenntnisse liefern, aber nicht den Prozeß gemeinsamer kollegialer

Selbstreflexion ersetzen. Sie ist ungeeignet für das Verordnen flächendeckender Modelle.

Ermöglichungsdidaktik weiß um die Individualität von Lehren und Lernen und zieht daraus den Schluß, dass Lehrende sich von der Vorherrschaft des Unterrichts lösen und eher zu Designern attraktiver und herausfordernder Lernlandschaften werden müssen, wollen sie nachhaltig wirksame Ergebnisse erzielen. Die hier skizzierten Verfahren sind – wie unsere Untersuchungen gezeigt haben – hilfreich auf diesem Weg. Wenn wir hier weiterkommen wollen brauchen wir – im Gegensatz zur öffentlich Meinung – mehr und nicht weniger Experimente. Lernen ist durch Versuch und Irrtum gekennzeichnet. Soll es folgenreich sein, so müssen auch Um- und Abwege erlaubt sein. Nur in offenen Möglichkeitsräumen kann man auch neue Möglichkeiten entdecken, erproben und ggf. verwerfen. Die auf die Vorherrschaft des ökonomistischen Zeitgeistes zurückgehende Vorstellung, Lehren und Lernen seien quantifizierbar und evaluierbar, ignoriert die Tatsache, dass kreative Genies, die wir bewundern, eher die Um- und Abwege bevorzugten als eindimensionale Schnellstraßen des Lernens. Planwirtschaft, Zentralabitur und bürokratische Kontrollen rufen institutioneller Abwehrroutinen hervor und verhindern persönlich bedeutsames Lernen. Statt Normierung brauchen wir aber Vielfalt. Bildungseinrichtungen müssen endlich aus dem Korsett enger Vorgaben befreit werden, so dass Lehrer, Schüler, Eltern und sonstige Verantwortlich gemeinsam eine Lernlandschaft designen können, die ihre Bedürfnisse und Notwendigkeiten trifft. Ermöglichungsdidaktik strebt kein allgemeinverbindliches Modell an, sondern gibt Hilfen für die Schaffung von Möglichkeitsräumen. Die Nutzung solcher Möglichkeitsräume ist die Voraussetzung, dass aus Unterrichtsanstalten Kreative Felder bzw. Lernende Institutionen werden.

Literatur

- Baumert u.a. (2001). PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: leske & budrich.
- Bennis W. & Biedermann P.W. (1998). Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Frankfurt: Campus.
- Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow & Neumann-Schönwetter (Hg.) (1995/1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.

- Burow O.A. (1993). Gestaltpädagogik – Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- Burow O.A. (1988). Grundlagen der Gestaltpädagogik. Dortmund. Verlag Modernes Lernen.
- Cohn R.C. & FARAU A. (1984). Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cohn R.C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gardner H. (1996). So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Goedevert D. (2001). Der Horizont hat Flügel. Die Zukunft der Bildung. München:Econ.
- Gruber H., Mandl H. & Renkl, A. (1999). Was lernen wir an Schule und Hochschule: Träges Wissen? Forschungsberichte 60. LMU-München.
- Kelly K. (1997). Das Ende der Kontrolle. Bollmann.
- Keupp H., Ahbe T., Gmür W, Höfer R., Mitscherlich B., Kraus W., Straus F. (1999). Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek: Rowohlt.
- Mandl H. (1999). Die Blütezeit für Teamarbeit wird erst noch kommen. In: In: Psychologie Heute. 26.Jg.,Heft 8,S.36-39.
- McAdams D.P. (1996). Das bin ich. Wie persönliche Mythen unser Selbstbild formen. Hamburg: Kabel.
- Negt O. (1997). Kindheit und Schule in einer Welt der Umbrüche. Göttingen: Steidl-Verlag.
- Negt O. (1974). Soziologische Phantasie und Exemplarisches Lernen. Frankfurt: EVA.
- Reinemann G. & Mandl H.(1999). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. Forschungsberichte 101. LMU-München
- Rogers C.R. (1984). Freiheit und Engagement. Personenzentriertes Lehren und Lernen. München: Kösel.
- Spieß U. (2000). Rockbands. Ein Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Wuppertal: Ulrich Spieß Verlag.
- Winner E. (1999). Hochbegabt. Mythen und Realitäten von außergewöhnlichen Kindern. Stuttgart: Klett-Cotta.

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow
 FB1 Universität Gh Kassel
 34109 Kassel
 Informationen: www.uni-kassel.de/fb1/burow
 e-mail burow@uni-kassel.de