

(1998). Das Future-Search-Konzept: Ein Leitfaden zur Entdeckung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft meiner Praktikumsschule. In Dauber H. & Krause-Vilmar D. (1998) (Hg.). Schulpraktikum vorbereiten. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S.85-102

Olaf-Axel Burow

Das Future-Search-Konzept: Ein Leitfaden zur Entdeckung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft meiner Praktikumsschule.

"Ein unzuträgliches Arbeitsumfeld
kann selbst Menschen mit den besten Fähigkeiten lähmen.
Das passende Umfeld aber stimuliert zu Höchstleistung."
Cummings & Oldham

Das Praktikum als Entdeckungsreise in die Schule der Zukunft

Oft sehen Lehrende und Studierende den Sinn des Unterrichtspraktikums vor allem darin, sich als künftige Lehrer/innen zu erproben und erste Unterrichtsversuche durchzuführen. Eine solche Reduzierung der Ziele des Praktikums auf die schnelle Einübung von Unterricht vergibt wichtige Chancen für alle Beteiligten:

- * Die Studierenden haben im Praktikum eine einmalige Gelegenheit, Einblicke in den gegenwärtigen Zustand von Unterricht und Erziehung zu erhalten. Sie können sich klarer werden, über die Lehrerrolle, die sie anstreben und über die Schule der Zukunft, die sie sich wünschen und die sie einmal selbst gestalten werden.
- * Das Kollegium kann durch den "fremden" Blick der Studierenden eine Rückmeldung über das Klima und den Zustand ihres Unterrichts und der Schule insgesamt erhalten. Indem Studierende scheinbar Bewährtes infragestellen, können Anstöße für die Weiterentwicklung des jeweiligen Schulkonzeptes gegeben werden.
- * HochschullehrerInnen erhalten wichtiges Beobachtungsmaterial, um gemeinsam mit Studierenden und LehrerInnen über zeitgemäße Lehr-/Lernformen und Inhalte sowie Organisationsstrukturen zu diskutieren.

Aus meiner Sicht halte ich es für das wichtigste Ziel des Unterrichtspraktikums, daß Studierende lernen, einen kritisch-solidarischen Blick zur Analyse der aktuellen Verhältnisse von Schule und Unterricht zu entwickeln. Anstatt sich

vorschnell an eine tradierte Auffassung der "Normalschule" anzupassen, sollten Studierende das Experiment wagen, Schule aus einem distanzierten Blick zu betrachten und das, was für selbstverständlich gehalten wird, zunächst einmal infrage zu stellen.

Beim Wandel von der Industriegesellschaft alten Typs zur globalisierten Wissensgesellschaft, der sich zur Zeit in rasantem Tempo vollzieht, werden sich auch Schule und Unterricht grundlegend ändern müssen. Wenn wir nicht nur Opfer dieses Wandels werden wollen, müssen wir selbst Vorstellungen darüber entwickeln, welche Schule und welchen Unterricht wir uns wünschen. Vernünftige Vorstellungen werden wir aber nur entwickeln können, wenn wir verstehen wie die Schule, die wir im Praktikum besuchen, sich zu dieser spezifischen Form herausgebildet hat. Wir müssen wissen, für welche Zukunftsherausforderungen diese Schule mit ihrer spezifischen Schulform vorbereiten soll und inwiefern sie diesem Anspruch gerecht wird. Wir müssen wissen, welche die Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Form, Schule zu machen sind. Anknüpfend an die Analyse von Stärken und Schwächen der Praktikumsschule gilt es - auch mit Rückgriff auf im Studium erworbene pädagogische Konzepte - soziale Organisationsphantasie zur Gestaltung der Schule der Zukunft zu entwickeln. Hierbei wird es wichtig sein, sich von alten Denk- und Wahrnehmungsroutinen zu befreien und aus unserem Zeitgefängnis zu springen. Vielleicht gibt es völlig andere, interessantere Formen von Schule. Wie könnten die aussehen?

Ist es - angesichts der Vielfalt von Kindheitserfahrungen - überhaupt noch sinnvoll, Schüler in Alterskohorten sortiert im Jahrgangsprinzip voranzurücken zu lassen und bis zu zehn Prozent eines Altersjahrgangs zur Wiederholung dieser oft eintönigen Veranstaltung zu zwingen? Ist es angesichts des beschleunigten Wandels der Berufswelt sinnvoll, nach Fächern sortierte Einzelleistungen mit einer sechsstufigen Ziffernskala abzuprüfen? Werden SchülerInnen auf diese Weise in der Entfaltung ihres Potentials optimal unterstützt oder werden sie nur einem Arbeitsmarkt ausgeliefert, der nur an den solchermaßen ermittelten Spitzenleistern interessiert ist? Bereiten die lehrbuchmäßig vermittelten Inhalte die SchülerInnen auf die Herausforderungen einer Welt im Umbruch vor? Schafft Schule ein Klima von Begeisterung und Engagement oder bildet sie früh vergreiste Unterrichtsbeamte heran, die geübt sind, Lückentexte auszufüllen und Multiple-Choice-Tests zu beantworten? Lernen SchülerInnen, das kennen, was sie in ihrem Innersten interessiert oder lernen sie nur, wie man mit einem Minimum an Aufwand den Anforderungen genügen kann?

Solche und ähnliche Fragen zu stellen öffnet den Blick für neue Möglichkeiten. Gerade Berufseinsteiger sollten nicht vorschnell mit der Verwirklichungschere im Kopf, ihre Wünsche und Träume eines optimalen Arbeitsplatzes aufgeben. Die neue Schule der Wissensgesellschaft benötigt dringend engagierte LehrerInnen, die den Mut haben, das Wagnis des Lernens

neu zu durchdenken. Bei all diesen Träumen wird es schließlich auch darauf ankommen zu erkennen, wo es Bündnispartner gibt, mit denen ich meine Vision umsetzen kann. Wie Ulrich BECK (1986/1994) herausgearbeitet hat, leben wir in einer individualisierten Risikogesellschaft, in der wir alle freigesetzt sind aus Traditionsverbänden und engen normativen Vorgaben. Jeder von uns kann - in Grenzen - sein Leben und seinen Lebensentwurf weitgehend selbst gestalten. Die Kehrseite dieser Freiheit ist aber, daß wir nun fast alles selbst entscheiden müssen, daß wir Orientierung nur aus uns selbst entwickeln können. Diese Freiheit überfordert Viele. Auch aus diesem Grund wird es darauf ankommen, neue Formen der Gemeinschaft bzw. von unterstützenden Netzwerken zu entwickeln. Der LehrerInnenberuf ist nachwievor ein Beruf von EinzelkämpferInnen. LehrerInnen lassen in der Regel nur sehr ungern einen Blick ins Klassenzimmer zu, weil sie sehr genau wissen, daß sie einem schwierigen Geschäft mit unvermeidlichen Fehlern und Irrwegen nachgehen. Sie trifft die Individualisierung oft besonders hart, denn sie müssen allein mit den Widersprüchen, die durch den gesellschaftlichen Wandel hervorgerufen werden, zurecht kommen. Und dies in einer Zeit, in der die Ansprüche an die Qualität von Unterricht und Erziehung ständig wachsen. PraktikantInnen sollten untersuchen, wie LehrerInnen mit dieser schwierigen Situation umgehen? Warum arbeiten sie allein, wenn sie doch zur Bewältigung der schwierigen Aufgaben ein Team bräuchten? Wie könnte man Schule so organisieren, daß die Arbeit für alle leichter wird und die Qualität steigt?

Mit der Future-Search-Methode auf Entdeckung gehen

Als Praktikumsstudent/in werden Sie sich angesichts der grundlegenden Fragen, die ich umrissen habe, vielleicht überfordert fühlen. Wie sollen Sie das alles in der vergleichsweise kurzen Praktikumszeit bewältigen? Ich möchte nachfolgend die Future Search Conference (dt. Zukunftskonferenz) vorstellen, die sich als ein wirksames Instrument zur Veränderung von Firmen und Institutionen bewährt hat. Wir alle kennen das oft folgenlose Lamento von Kollegien über die schwierigen Zustände, unter denen sie arbeiten müssen. Die Zukunftskonferenz bietet einen Weg, sich vom folgenlosen Lamentieren über Mißstände zu verabschieden und stattdessen den Blick nach vorn zu wagen, denn - wie Joseph Beuys diagnostizierte, bekommen wir nur dann, die Zukunft, die wir uns wünschen, wenn wir sie im Hier-und-Jetzt selbst erfinden und gestalten. Die Konferenz zielt darauf ab, das ungenutzte Wissen von Lehrern, Eltern, Schülern sowie allen an der Schule beteiligten Schlüsselpersonen in einem sechsstufigen Prozess herauszuarbeiten. Die Mitglieder der Konferenz arbeiten zunächst ihre gemeinsame Geschichte auf, erforschen Zukunftstrends, analysieren Stärken und Schwächen und entwickeln gemeinsame Visionen. Der zweitägige Suchprozeß mündet in die Entdeckung eines gemeinsamen Grundes, an positiven

Zielvorstellungen, der zu einer Aufbruchsstimmung beiträgt. Zum Abschluß der Konferenz bilden sich Aktionsgruppen die konkrete Handlungsschritte angehen.

Nun werden Sie als Praktikumsstudent/in nur in Ausnahmefällen eine solche Konferenz initiieren können. Es ist Ihnen aber möglich die sechs Phasen der Zukunftskonferenz als relativ leicht zu handhabendes Hilfsmittel bei der Analyse Ihrer Praktikumserfahrungen zu benutzen. Betrachten Sie die Zukunftskonferenz als eine Art Reiseführer, der Ihnen hilft, gezielt Entdeckungen zu machen. Mithilfe dieses Reiseführers werden Sie ein differenzierter Bild der Wirklichkeit Ihrer Praktikumsschule erhalten und zu überraschenden Einsichten kommen. Die Phasen der Zukunftskonferenz geben Ihnen einen *klaren Fragenleitfaden*, mit dem Sie Ihre Beobachtungen systematisieren können. Sie können diese Phasen auch als Grundlage zur Gliederung Ihres Praktikumsberichts benutzen.

Bevor ich im Detail auf die Phasen eingehe, skizziere zunächst - zum besseren Verständnis - die zentralen Ideen der Zukunftskonferenz.

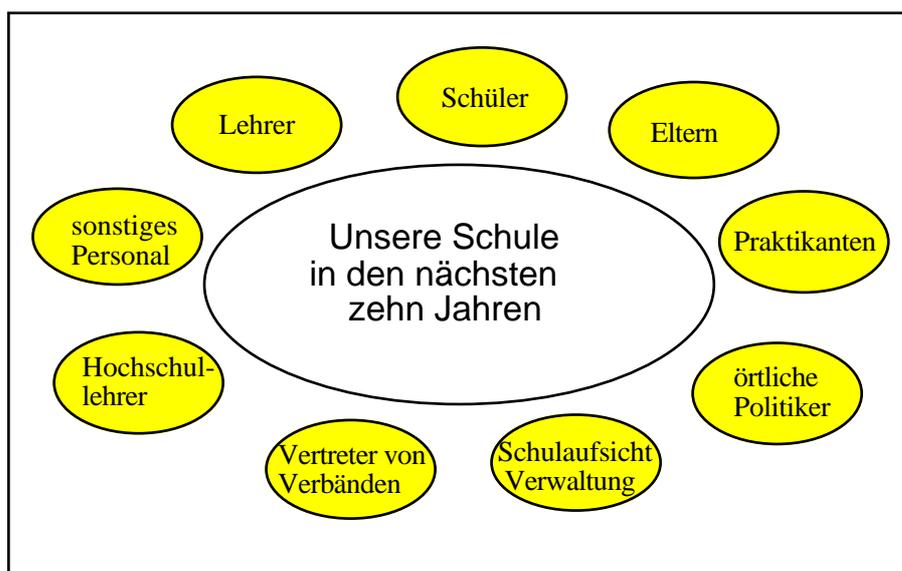
Das ganze System in einen Raum

Kerngedanke der Zukunftskonferenz ist, möglichst das „ganze offene System Schule in einen Raum“ zu bringen, mit dem Ziel es dort zu untersuchen und gemeinsam nach Verbesserungsstrategien zu suchen. An einer Zukunftskonferenz nehmen bis zu 64 Personen teil, die in Achtergruppen an runden Tischen verteilt in zwei bis drei Tagen gemeinsam mithilfe verschiedener Aufgaben ihre Zukunft zu entwerfen suchen. Diese Personen sind in Zusammenarbeit mit zwei Moderatoren und einer aus Teilnehmern bestehenden Steuergruppe so ausgewählt worden, daß sie möglichst weitgehend das ganze System repräsentieren. In einer Zukunftskonferenz zum Thema "Die Zukunft unserer Schule", müßten möglichst alle relevanten Schlüsselpersonen vertreten sein, also Lehrer, Schüler, Eltern, andere Dienstkräfte, Schulaufsichtsbeamte, Gemeindevertreter, Vertreter der örtlichen Industrie, von Vereinen, Verbänden etc.

Transfer im Praktikum

Für Sie als PraktikantInnen ist es wichtig, sich klarzumachen, daß Sie nur dann ein differenziertes Bild Ihrer Praktikumsschule bekommen, wenn Sie die Sichten möglichst vieler beteiligter Gruppen erheben. Sie können davon ausgehen, daß jeder der Befragten seine persönlich akzentuierte Sicht einbringt. Wenn Sie jedoch ein differenzierteres Bild haben möchten, dann brauchen Sie möglichst unterschiedlich akzentuierte Sichten. Wie sieht Schule aus dem Blickwinkel eines schlecht benoteten Schülers aus? Wie sieht der Rektor seine Schule? Wie beurteilt eine alleinerziehende Mutter die Qualität der Schule? Welche Wünsche hat ein neuer, ein alteingessener Lehrer an die weitere Entwicklung seiner Schule? Wenn sie etwa ein *Praktikumstagebuch* führen, wäre es wichtig, sich

Notizen zu den unterschiedlichen Sichten von Schülern, Lehrern, Rektoren, Hausmeistern usw. zu machen. Welches Gesamtbild ergibt sich?



Das „ganze offene System“ in einen Raum

Wozu dient diese aufwendige Mischung und ist eine so große Konferenz überhaupt arbeitsfähig?

Wandel durch Selbstorganisation

In der Zukunftskonferenz gehen wir davon aus, daß die Mitglieder des Systems Schule über das Wissen für den erwünschten Wandel verfügen. Worauf es ankommt, ist dieses vorhandene Wissen freizusetzen und so zu organisieren, daß Wandel in Selbstorganisation möglich wird. Indem Eltern, Schüler, Lehrer etc. ihre Situation kritisch untersuchen, wird das vielfältige Wissen ausgetauscht und ein facettenreiches Gesamtbild der schulischen Situation erarbeitet. Bekanntlich hat auch der größte Experte immer nur einen Teil des Elefanten im Blick. Ja, Expertenlösungen leiden oft unter erstaunlichen blinden Flecken. Wenn alle Beteiligten aber konstruktiv zusammenarbeiten, können sie ihr vorhandenes Wissen auf neue Art koordinieren und so eine völlig neue Sicht schaffen, die ungeahnte Perspektiven und Energien freisetzt. Indem jede Sicht akzeptiert wird, jeder als Experte für seinen Ausschnitt gilt, kommt das ganze System in Bewegung, entsteht *Wandel durch Selbstorganisation*. Da die zentralen Schlüsselpersonen des organisationellen Feldes im Raum sind, warten die TN nicht wie gewohnt auf Anstöße von oben, sondern stoßen sich selbst gegenseitig an und bringen so gemeinsam sich und damit das Feld in Bewegung. Durch die gemeinsame, Zuständigkeiten und generationenübergreifende Arbeit wirkt die Zukunftskonferenz als längerfristig wirksame Energiequelle, die das ganze System in Bewegung bringen kann. Doch wie läuft die Zukunftskonferenz konkret ab?

Transfer im Praktikum

Inwiefern haben die LehrerInnen Ihrer Praktikumsschule den gesamten Elefanten im Blick und inwiefern arbeitet man isoliert vor sich hin? Gibt es so etwas wie ein gemeinsames "Organisationsbewußtsein", gibt es ein gemeinsam geteiltes Leitbild, eine Cooperate Identity, ein gemeinsam entwickeltes Schulprofil und/oder ein Schulprogramm? Ist Ihre Schule eine funktionierende Gemeinschaft? Sind Konferenzen lästige Pflichtübungen oder wird hier der Prozeß der gemeinsamen Weiterentwicklung organisiert? Welche Formen der Zusammenarbeit gibt es? Inwieweit werden die Mitglieder des Systems, also Eltern, Lehrer, Schüler, andere Dienstkräfte etc. in die Gestaltung es Schulalltages integriert? Inwiefern wird Ihre Praktikumsschule hierarchisch geführt? Inwiefern werden Beteiligung und Selbstorganisation gefördert?

Ablauf der Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz dauert in der Regel zwei-drei Tage und benötigt 15-20 Std. Arbeitszeit.

In sechs Phasen setzen sich die TeilnehmerInnen mit einer Reihe von Aufgaben auseinander, die sie vor allem eigenständig in Gruppen bearbeiten. Nachfolgendes Schema (in Anlehnung an zur Bonsen 1994 und Weisbord & Janoff 1995) gibt einen Überblick über den idealtypischen Ablauf, der je nach den konkreten Anforderungen modifiziert wird:

Ablauf einer Zukunftskonferenz

Phase 1:

Vergegenwärtigen der Vergangenheit:
Wo kommen wir her?

Phase 2:

Prüfen des Umfelds:
Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?

Phase 3:

Bewerten der Gegenwart:
Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?

Phase 4:

Zukunft (er-) finden:
Was ist unsere Vision? Was wollen wir gemeinsam erschaffen?

Phase 5:

Entdecken des gemeinsamen Grundes
Herausarbeiten der essentiellen Gemeinsamkeiten,

Phase 6:

Zukunft im Hier-und-Jetzt umsetzen:
Nahziele, Maßnahmen. Wer, was, wo, wann, mit wem?

Institut für Synergie und soziale Innovationen (ISI) (1995)

Planungsphase

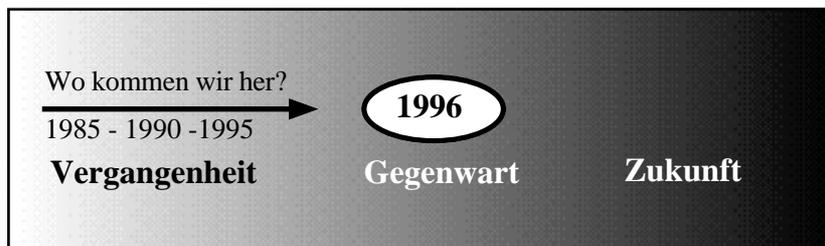
Die Planung einer Zukunftskonferenz beginnt mit der Bildung einer Steuergruppe, die aus mindestens einem Mitglied der beteiligten Gruppen, also Schulleitung, Lehrer, Eltern, Schüler etc. sowie zwei ModeratorInnen besteht. Gemeinsam erarbeitet die Steuergruppe ein Rahmenthema und einen Ablaufplan. Ideal ist es, wenn die Konferenz außerhalb der Schule in einer Tagungsstätte mit zwei Übernachtungen durchgeführt werden kann. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Konferenz sind die informellen Gespräche zwischen den Gruppen in Pausen und an freien Abenden. Ein möglicher Zeitrahmen wäre also Montag ab 15h bis Mittwoch 14 h. Oft wird man das Wochenende miteinbeziehen müssen: also Freitag 15h bis Sonntag 14 h. In Ausnahmefällen kann man die Konferenz auch auf 1 1/2 Tage begrenzen. Die Steuergruppe übernimmt die gesamte Organisation und die Einladung der TeilnehmerInnen.

Transfer im Praktikum

Gibt es an Ihrer Praktikumsschule so etwas wie ein Konzept der Schulentwicklung? Gibt es spezielle Projekte? Gibt es Planungsgruppen? Wird die Schule von Experten beraten?

Phase 1:

Fokus auf die Vergangenheit: Wo kommen wir her?



Nach der Eröffnung und einem Überblick über den Ablauf und die Arbeitsweisen der Konferenz beginnen wir mit dem Focus auf die Vergangenheit. Jeder Teilnehmer erhält die Aufgabe, sich Notizen zu der Frage zu machen, welche Meilensteine bzw. Höhepunkte in den letzten Jahren die gesellschaftliche Entwicklung, die Entwicklung der Schule, die persönliche Entwicklung charakterisieren. Diese Notizen werden in den Gruppen ausgetauscht und dann von allen Teilnehmern auf großen Papierbahnen abgetragen. Auf diese Weise entsteht ein Gesamtpanorama der im Raum vorhandenen Sichten bezogen auf die globalen, lokalen und persönlichen Höhen und Tiefen der gemeinsamen Vergangenheit. Die TeilnehmerInnen erkennen bei aller Unterschiedlichkeit, daß sie in einer gemeinsamen Welt mit gemeinsamen Problemen leben.

Transfer im Praktikum

Für Sie als Praktikumsstudent/in wird es interessant sein herauszufinden, was die besondere Geschichte Ihrer Praktikumsschule ist. Wie die Schulqualitätsforschung gezeigt hat, verhalten sich Schulen in gewisser Weise wie Persönlichkeiten. Sie durchlaufen Höhe- und Tiefpunkte, Phasen des Wachstums und der Stagnation wechseln sich ab, sie können auch "krank" werden. Oft hat der Name einer Schule eine besondere Wirkung. So fühlen sich LehrerInnen, die an einer Schule, die wie die Fritz-Carsen-Schule in Berlin - nach einem Schulreformer benannt ist, oft einer bestimmten Tradition verpflichtet und versuchen dem reformerischen Ruf auch noch nach Jahrzehnten gerecht zu werden. Schulen, die etwa nach Heinrich Heine wie ein Gymnasium in Stuttgart oder nach John Lennon - wie eine Gesamtschule in Berlin benannt sind, suchen oft ein besonderes Profil zu entwickeln, das dem Namen gerecht wird.

Aber nicht nur der Namen spielt eine Rolle. Wie ist die Schule gegründet worden? Wie lange existiert sie? Gab es besondere Vorkommnisse? Was waren die Höhe- und Tiefpunkte der letzten zwanzig Jahre? Wie hat die besondere Geschichte der Schule das gegenwärtige Schulklima beeinflusst? Was hat sich in den letzten Jahren verändert? Frage Sie ältere KollegInnen.

Phase 2:

Fokus auf das Umfeld: Was kommt auf uns zu?



Die TeilnehmerInnen werden bei der Einladung zur Konferenz aufgefordert, Artikel, Gegenstände usw. mitzubringen, die anschaulich machen, welche Entwicklungen aus dem Umfeld auf unsere Organisation (Schule, Gemeinde, Firma etc.) zukommen. Sie zeigen sich diese Gegenstände in Gruppen und diskutieren, welche Trends sich daraus ableiten lassen. Im Plenum wird dann ein gemeinsames Mindmap, also eine Landkarte der Trends, erstellt (ca. 2,20m x 3,60m). Durch den Verzicht auf Experteninputs soll die Großgruppe zunehmend selbstbewußter und unabhängiger von Führungsinterventionen werden. Sie soll es lernen, ihre eigenen Ressourcen besser auszuschöpfen. Die Haupttrends werden auf verschiedenfarbigen Hauptästen abgetragen. Anschließend kann jeder weitere Unterpunkte einfügen.

Das entstehende Mindmap macht den TeilnehmerInnen eindrücklich deutlich, wie komplex die Situation ist, in der sie nach Veränderungsstrategien suchen. Abschließend erhält jeder Teilnehmer fünf Klebepunkte, die er auf die Haupttrends setzen soll, die er für am wichtigsten hält. Mit der Bepunktung endet das offizielle Programm des ersten Tages und der Abend steht zur Verfügung für Gespräche, in denen die TeilnehmerInnen sich über ihre Zukunftserwartungen weiter austauschen können.

Transfer im Praktikum

Für Sie als Praktikumsstudent/in kann es interessant sein, diese Phase als Anregung dafür zu nehmen, herauszufinden, welche Zukunftserwartungen die SchülerInnen, LehrerInnen und sonstigen Beteiligten eigentlich haben. Die Art und Weise wie ich mir meine Zukunft vorstelle hat eine erhebliche Bedeutung, wie sinnvoll ich ein Unternehmen wie die Schule empfinde. Wie wir aus Untersuchungen über Zukunftsängste von Kindern und Jugendlichen wissen (vgl. Burow 1996), sind die Zukunftserwartungen in hohem Maße von gesellschaftlichen Wandelungsprozessen beeinflusst. Dominierten in den achtziger Jahren kriegs- und ökologiebezogene Ängste die Befürchtungen von Kindern und Jugendlichen dürfte in den neunziger Jahren das Thema Arbeitslosigkeit in den Vordergrund gekommen sein. Wie verhält es sich damit an ihrer Schule? Inwiefern geht die Schule auf die Zukunftsthemen der SchülerInnen ein? Haben Lehrer, Schüler und Eltern ähnliche Zukunftserwartungen? Was folgt aus möglichen Differenzen? Haben die an der Schule Beteiligten überhaupt ein "Zukunftsbewußtsein" und wie beeinflusst s die Unterrichtsgestaltung?

Phase 3:

Fokus auf die Gegenwart: Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir?



Der nächste Morgen beginnt mit einem Blick auf das bepunktete Mindmap. Die Teilnehmer suchen sich einen Trend aus, den sie in Gruppen weiter bearbeiten wollen. Sie sollen ein Analyseplakat erstellen, das diesen Trend genauer beschreibt. Wenn eine Gruppe z.B. das Thema "Zu wenig Zeit" gewählt hätte, dann würde sie jetzt untersuchen, was an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen liegt, was an der Zusammenarbeit im Kollegium liegt und was der eigene Anteil an der unbefriedigenden Situation ist. Die Funktionsgruppen präsentieren dann im Plenum ihre Analysen unter Beachtung der Stärken im Umgang mit dem Trend "Worauf sind wir stolz?" und der Schwächen "Was bedauern wir?".

Die verschiedenen Präsentationen aus den Sichten von Lehrern, Eltern, Schülern etc. lassen ein *differenzierteres Bild der Schule* entstehen. Da wir alle relevanten Mitglieder des Systems versammelt haben, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß wir ein weitgehend zutreffendes Bild, das auch Tabuthemen anspricht, erhalten. Dadurch daß diese Stärken- und Schwächenbilanz nicht von externen Experten erstellt wird, steigt die Chance, daß die Mitglieder der Institution die jeweiligen Probleme auch wirklich „besitzen“ („owning the problem“), sie als ihre eigenen ansehen und unfruchtbare Abwehrmanöver aufgeben, die wir oft als Folge von Expertendiagnosen erleben. Dadurch daß alle Insider sind, daß sie abwechselnd in gemischten Gruppen arbeiten und erlebt haben, daß jede Sicht gleichberechtigt gilt, wächst die Chance, daß jeder seinen Farbton zum Gesamtbild hinzumischt. Auf diese Weise sollen die Mitglieder allmählich erkennen, inwieweit sie selbst verantwortlich für die Gestalt ihrer Organisation sind und ihren eigenen Anteil an den Stärken und Schwächen beschreiben lernen.

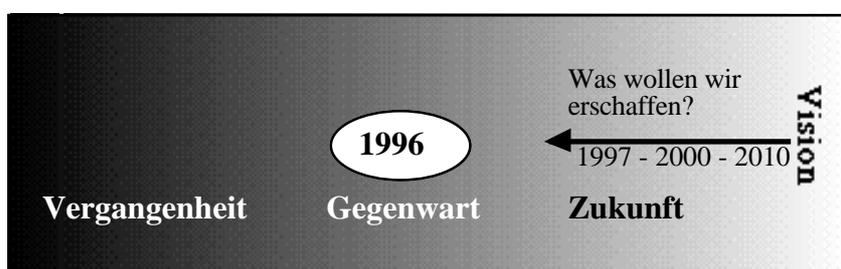
Transfer im Praktikum

Für Sie als Praktikumsstudent/in könnte diese Phase Anregungen zur Analyse der Stärken und Schwächen Ihrer Praktikumsschule geben. Vielleicht entwickeln Sie einen Fragebogen zu Stärken und Schwächen und verteilen diesen Fragebogen an ausgewählte Schüler, Lehrer, Eltern etc. Vergleichen Sie die so

gewonnenen Einsichten mit Ihren eigenen Einschätzungen. Was sind die Stärken und Schwächen Ihrer Praktikumsschule? Gibt es überhaupt ein Bewußtsein über das eigene Stärken-/Schwächenprofil? Gibt es Verfahren der Selbst- oder Fremdevaluation? Was halten Lehrer, Eltern, Schüler etc. von Evaluation? Haben eigentlich in den letzten Jahren Pädagogische Tage und/oder besondere Fortbildungen stattgefunden? Was waren die Themen und für wie effektiv hielten die KollegInnen diese Veranstaltungen? Welche Formen/Inhalte von Fortbildungen benötigt Ihre Praktikumsschule?

Phase 4:

Fokus auf die Zukunft: Zukunft (er-)finden



Nach der Mittagspause des zweiten Tages gehen wir in das Kernstück der Zukunftskonferenz: die *Phantasie- oder Visionenphase*. Hier geht es im wörtlichen Sinne der englischen Future-Search-Conference darum, gemeinsam die für unsere Schule und unsere persönlichen Bedürfnisse günstige Zukunft zu *finden* und zu *erfinden*. Es ist dies ein doppelsinniger Vorgang: In „search“ (dt. „Suche“) steckt ja auch das Wort „research“ (dt. „Forschung“). Das *gemeinsame Kreieren wünschenswerter Zukünfte* ist in diesem Sinne *gleichzeitig ein Such-, ein Forschungs- und ein Entwurfs- bzw. Gestaltungsprozeß*. Es handelt sich hier nicht um ein voraussetzungsloses, einfaches "Träumen", denn durch die vorangegangenen Phasen hat sich in der Regel das Problembewußtsein und der Blickhorizont der wesentlichen Mitglieder der Schule und ihres Umfeldes dramatisch erhöht. Die neuen Informationen, Sichten, Beziehungen und Erfahrungen fließen in die Kreierung wünschenswerter Zukünfte ein.

Die Durchführung der Visionenphase in gemischten Gruppen hat drei Effekte: Zum ersten werden die Visionen bzw. wünschenswerten Zukünfte stärker auf die konkreten Anforderungen der gesamten Schule bezogen; zum zweiten begegnen sich unterschiedlichste Sichten; zum dritten steigt die Wahrscheinlichkeit der späteren Umsetzung, da ja an der Entwicklung der gewünschten Zukünfte alle wesentlichen Systemmitglieder und Hierarchiestufen

beteiligt waren. Die Mitglieder der Konferenz erfahren im Hier-und-Jetzt, wie man Wandel *gemeinsam* organisieren kann.

Die Mitglieder haben ca. 3 Std. Zeit, ihre idealen Zukünfte bzw. Visionen in gemischten Gruppen zu entwickeln und präsentieren sie dann im Plenum, wobei kreative Gestaltungsformen von Sketchen über Reportagen, Firmenzeitungen, Modellen bis zum Szenario und zur Großgruppenaktion Verwendung finden. Die Teilnehmer erhalten bei der Präsentation die Aufgabe, sich die Punkte zu notieren, die sie als gemeinsame Vorstellungen ansehen. Hier geht es darum, über die Entdeckung des gemeinsamen Grundes in der jeweiligen Gruppe hinaus, ein gemeinsam geteiltes Selbstverständnis in der Schule als Ganzes anzubahnen.

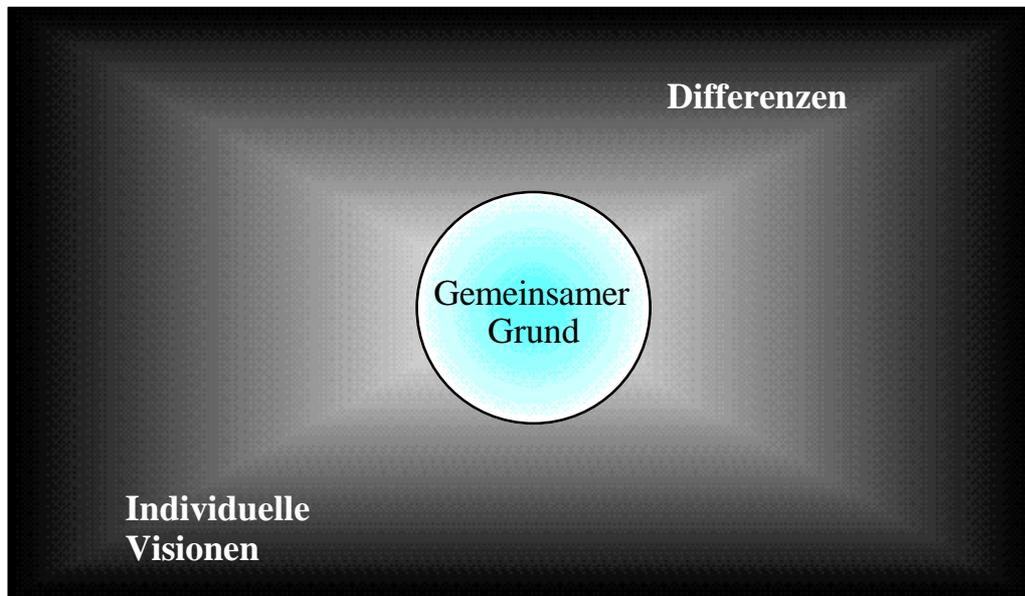
Die Zukunftskonferenz ist nun an ihrem *Energiehöhepunkt*. Nachdem der erste Tag mit produktiver Verwirrung endete, schließt der zweite Tag in einer häufig begeisterten Stimmung ab. Oft wird an diesem Abend auch ein Fest gefeiert. In informellen Gesprächen und in unseren davon angeregten Träumen wirkt die gemeinsame Arbeit weiter. An die Stelle von Verwirrung ist eine Orientierung auf höherem Niveau entstanden. Die anfänglich diffus und widersprüchlich erscheinenden Informationen sind im Ideal durch die Mitglieder der Institution selbst unter Mobilisierung der Eigenkräfte des Systems so geordnet worden, daß im organisationellen Feld insgesamt ein *größeres Wissen, eine größere Vernetzung und eine größeres Zielbewußtsein* entstanden ist. Und dies alles nicht als Ergebnis von fremdgesteuerten Expertenwissen, sondern als Ergebnis eines kollektiven Selbstorganisationsprozesses, in dem die Teilnehmer sowohl *Verantwortung für den Zustand ihrer Institution wie auch für den notwendigen Wandel* übernommen haben.

Transfer im Praktikum

Welche Vorstellung, Träume, Visionen von einer Schule der Zukunft haben Schüler, Lehrer, Eltern? Lassen Sie Bilder der Schule der Zukunft malen und dazu Texte schreiben. Gibt es im Schulalltag Platz, um über Visionen zu sprechen? Was halten KollegInnen überhaupt von pädagogischen Visionen? Warum lehnen einige KollegInnen die Zumutung, über die Schule der Zukunft nachzudenken, ab? Welche Erfahrungen stecken dahinter? Wie müßte sich Ihrer Meinung nach Ihre Praktikumsschule weiterentwickeln, wenn Sie Ihren Träumen gerecht werden würde und den absehbaren Herausforderungen Genüge leisten könnte?

Phase 5:

Fokus auf die Entdeckung des gemeinsamen Grundes



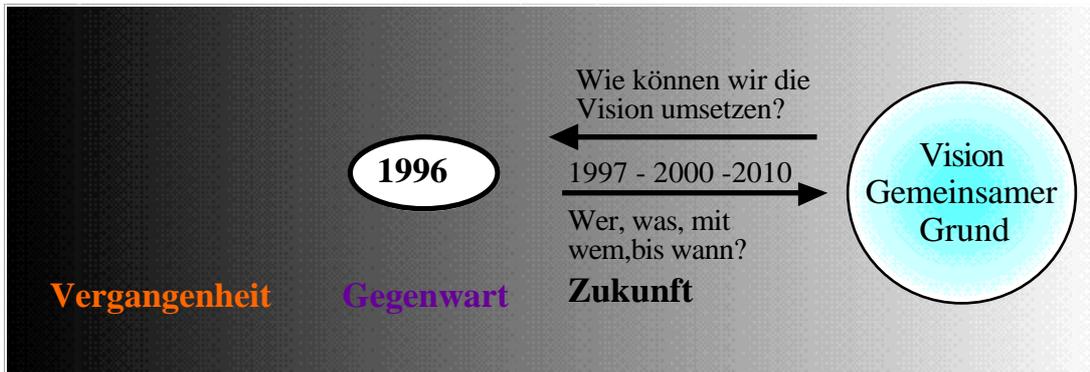
Der Morgen des dritten Tages beginnt mit einer Vergegenwärtigung der Zukunftsvisionen. Die Funktionsgruppen schreiben in Listen die gemeinsamen Essentials und tragen auf einem anderen Flipchart "ungelöste Differenzen" ab. Immer wieder ist es für die Teilnehmer an Zukunftskonferenzen eine Überraschung zu entdecken, daß es trotz aller alltäglich erfahrenen Differenzen eine breite Basis gemeinsam geteilte Zielvorstellungen gibt, die zumeist im Hintergrund bleibt, weil kein institutioneller Ort für ihren Ausdruck vorgesehen ist. Bei der Entdeckung des gemeinsamen Grundes erkennen die Mitglieder der Schule eine *neue Perspektive*: statt sich - wie gewohnt - auf die Unterschiede und Differenzen zu konzentrieren, lernen sie es, die Gemeinsamkeiten als Anstoß für Wandlungsprozesse zu nutzen. Die überraschende Erkenntnis, daß es mehr Gemeinsamkeiten gibt, als der Einzelne und/oder Funktionsgruppen glauben, kann als ein wichtiger Innovationsimpuls wirken.

Transfer im Praktikum

Gibt es an Ihrer Schule so etwas wie einen gemeinsamen Grund? Dies könnte auch eine unausgesprochene Konzeption davon sein, wie Schule zu funktionieren hat. Welche Formen der "Gemeinschaftspflege" gibt es (Schulfeste, Projektstage, Geselliges Beisammensein, Kollegiumsfahrt, gemeinsame Theater-/Ausstellungsbesuche, Fortbildungen etc.)? Gibt es so etwas wie eine gemeinsame Identität, ein gemeinsam geteiltes pädagogisches Konzept, ein besonderes Profil (auf das alle stolz sind) etc.?

Phase 6:

Fokus auf die Realisierung: Zukunft im Hier-und-Jetzt umsetzen



In der Umsetzungsphase geht es darum, darüber nachzusinnen, was an konkreten Schritten in Richtung auf die gemeinsam gewünschte Zukunft möglich ist. Je nach den konkreten Bedingungen bilden sich Funktionsgruppen (Verwaltung, Lehrerteam, Schüler, etc.) oder übergreifende Projektgruppen, die konkrete Projekte, Umsetzungsschritte usw. erarbeiten und eine Vereinbarung darüber treffen, wer, was, wann, wo, in welchem Zeitraum, mit wem, mit welcher Unterstützung umsetzen möchte. Die Umsetzungsprojekte werden im Plenum öffentlich vorgestellt.

Transfer im Praktikum

Gibt es an Ihrer Praktikumsschule konkrete Entwicklungsprojekte? Wie wird auf Konferenzen dafür gesorgt, daß Beschlüsse auch realisiert werden? Was halten die KollegInnen von Entwicklungsprojekten? Welche Erfahrungen haben Sie mit der Realisierung gemacht? Woran könnte es liegen, wenn ein bzw. kein großes Interesse an solche Projekten vorhanden ist? Welche Entwicklungsprojekte erscheinen Ihnen für Ihre Praktikumsschule als sinnvoll?

Dokumentation und Folgeaktivitäten

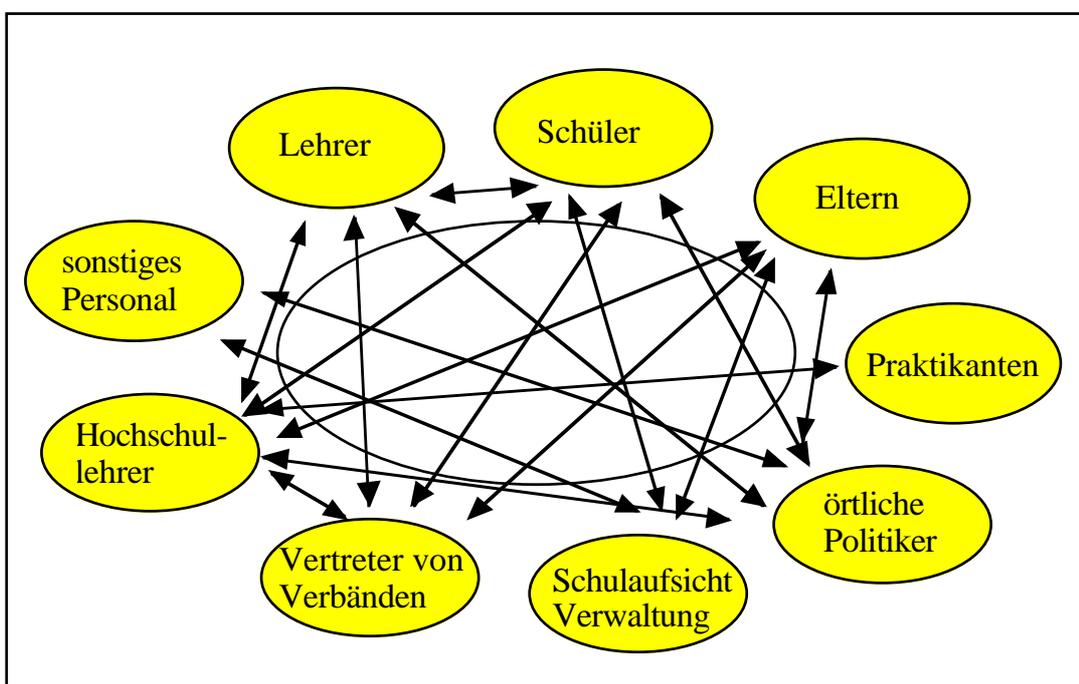
Die Konferenz endet mit einer Abschlußrunde, sowie einer Vereinbarung, in welcher Weise die Ergebnisse dokumentiert und an die übrigen Mitglieder der Organisation weitervermittelt werden. In der Regel gehört zu jeder Zukunftskonferenz ein eintägiges Folgetreffen, das in größerem zeitlichen Abstand stattfindet und in dem über die erreichten Ergebnisse und weitere Folgeaktivitäten berichtet wird. In besonderen Fällen kann es auch sinnvoll sein einen *Zukunftswartungsvertrag* mit den Moderatoren abzuschließen, die durch geeignete Folgekonferenzen zur Sicherung eines kontinuierlichen Selbsterneuerungsprozesses beitragen und den dauerhaften Aufbau der Lernenden Organisation unterstützen. Grundsätzlich aber gilt, daß es - im Unterschied zu anderen Organisationsentwicklungskonzepten - Ziel der Zukunftskonferenz ist, möglichst weitgehend *mit den vorhandenen Ressourcen zu arbeiten* und die *Beraterabhängigkeit zu minimieren*.

Transfer im Praktikum

Inwiefern gibt es an Ihrer Schule so etwas wie eine Entwicklungsplanung mit einer regelmäßigen Kontrolle der erreichten Teilziele? Gibt es so etwas wie eine Schulchronik oder eine Dokumentation von verschiedenen Phasen der Schulentwicklung?

Schule kann zum Kreativen Feld werden

Zukunftskonferenzen können einen wichtigen Anstoß dafür leisten, daß Schulen sich auf ihre eigenen Kräfte besinnen. In der Konferenz entdecken alle, wieviel ungenutzte Fähigkeiten und Ideen es im Umfeld der Schule gibt, die im Alltag nur selten abgefragt werden. Durch die gemeinsame Arbeit und die informellen Gespräche ist ein verändertes Beziehungsnetz geschaffen, das geeignet ist, das kreative Potential freizusetzen. Schule kann so zu einem Kreativen Feld werden.



Informationelle Neuorganisation des Feldes

Transfer im Praktikum

Inwiefern kann man Ihre Praktikumsschule als "Kreatives Feld" betrachten? Inwiefern gibt es ein Beziehungsnetz? Inwiefern werden die im Feld vorhandenen "kreativen Potentiale" genutzt?

Wir wissen aus Untersuchungen, daß selbst überdurchschnittlich kreative Persönlichkeiten, nur dann kreativ sind, wenn sie über eine unterstützende Arbeitsumgebung verfügen. Eine unterstützende Arbeitsumgebung zeichnet sich durch Komplexität der Tätigkeit, einen nicht-autoritativen Führungsstil, durch unterstützende Vorgesetzte, anregende Arbeitskollegen und die kreative Konkurrenz der KollegInnen untereinander aus. Inwiefern sind diese Faktoren

an Ihrer Schule gegeben? Was behindert die Entfaltung vorhandener Kreativer Potentiale bei Lehrern, Eltern und Schülern? Was müsste man ändern, um Ihre Schule zu einem Kreativen Feld umzugestalten?

Der Praktikumsbericht als Schulportrait

Wenn Sie diesen Leitfaden zur Systematisierung Ihrer Praktikumsbeobachtungen benutzt haben, dann werden Sie am Ende Ihres Praktikums über ein Vielzahl von Facetten über Ihre Praktikumschule verfügen, die sich zu einem widersprüchlichen Gesamtbild zusammenfügen lassen. In diesem Sinne könnten Sie ein *differenziertes Schulportrait* schreiben, in dem sie die Vielfalt der Eindrücke und Sichten beschreiben, die die Vergangenheit, die Gegenwart und die mögliche Zukunft Ihrer Schule umreißen. Hieran könnte sich eine Einschätzung anschließen, welche Konsequenzen sich aus Ihren Beobachtungen für die weitere Gestaltung Ihres Studiums und die spätere Ausübung des Berufes vor dem Hintergrund der erhobenen "Schulwirklichkeit" ergeben.

Literatur zur Zukunftswerkstatt und Zukunftskonferenz

- BECK U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- BONSEN M.(1994). Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden: Gabler.
- BONSEN M.(1994). Energiequelle Zukunftskonferenz. In Havard Business Manager 3.
- BUROW O.A. (1999). Kreative Felder. Das Potential der Gruppe. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BUROW O.A. (1998). Der Arbeitsplatz als „Kreatives Feld“. Positive Kommunikation im Kollegium. In: Friedrich-Jahresheft: Arbeitsplatz Schule. Velber: Friedrich-Verlag, S.120-124
- BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETTER (Hg.) (1995). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.
- BUROW O.A. (1995). Zukunftswerkstatt als Instrument der Schulentwicklung. In: Beratung und Schule. Weilburg: HILF.
- BUROW & RENNER (1993). Zukunftswerkstatt: Denken und Handeln für ein ökologisches Europa Berlin: Stiftung Verbraucherinstitut. 10785 Berlin. Reichpietschufer 74-76. (Wiss. Projektbetreuung und Redaktion: V. BISENIUS; P. GNIELCYK & M. HEILAND)
- CUMMINGS A. & OLDHAM G.R.(1998). Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Havard Business manager 4, S.32-43
- JUNGK R. & MÜLLERT, N. (1989). Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne (Nr.73)
- ROLFF H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. München: Juventa.
- SELLNOW R. (1994). Die mit den Problemen spielen. Ratgeber zur kreativen Problemlösung. Arbeitshilfen Bd. 10. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- STANGE W.(1996). Planen mit Phantasie. Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche. Herausgegeben vom Deutschen Kinderhilfswerk. 10179 Berlin: Rungestr.20
- WEISBORD M. (1992) (Hg.). Discovering Common Ground. San Francisco: Berrett-Koehler.

WEISBORD M. & JANOFF F. (1995). Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco: Berrett-Koehler.

WEISBORD M. (1996). Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In: Organisationsentwicklung 1, S.4-13

WEISBORD M. (1996). Zukunftskonferenzen 2: M. Weisbord im Gespräch mit Joe Flower. In: Organisationsentwicklung 1, S.14-23