

Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungssystem (EPOS):

Akademie/Schulzentrum Silberburg auf dem Weg zum Kompetenzzentrum für kooperatives und selbstorganisiertes Lernen

Summary

Im Rahmen des Programms Lernkulturentwicklung hat die Arbeitsgemeinschaft berufliche Weiterbildungsforschung (ABWF) das Schulzentrum/Akademie Silberburg (AKAS) für zunächst zwei Jahre (2001-2002) gefördert, mit dem Ziel neuartige Wege zu einem umfassenden Lernkulturwandel zu erproben. Mit der Konzipierung und wiss. Begleitung wurden die Projektgruppe Zukunftsmoderation der Universität Kassel unter Leitung von Prof. Dr. Olaf-Axel Burow beauftragt. Nachfolgend geben wir einen Einblick in erste Erfahrungen mit dem Projekt und skizzieren einige Elemente unseres "Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklungssystems" (EPOS). Schulentwicklung – so unsere These – ist dann besonders folgenreich, wenn – auf freiwilliger Basis – ein evolutionärer Prozess der integrierten Personal- und Organisationsentwicklung eingeleitet wird. Dieser Prozess muss von Lehrer/innen, Schüler/innen, der Geschäftsleitung sowie des sonstigen Personals getragen werden. Aufgabe der Berater/innen ist es, bedarfsorientiert Möglichkeitsräume und Trainingsangebote zur Verfügung zu stellen, um den evolutionären Prozess anzustoßen und zu unterstützen. Als besonders fruchtbar haben sich dabei Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation sowie des Biographischen Lernens erwiesen.

Ausführliche Details unter: www.uni-kassel.de/fb1/burow/forschungsberichte/silberburg.html

1. Zielstellung: Von der belehrenden zur lernenden Schule.

Das Schulzentrum/Akademie Silberburg ist eine Einrichtung des Schwäbischen Frauenvereins und existiert seit 1875. Das Schulzentrum deckt drei berufliche Aus- und Weiterbildungsgänge ab:

- Fachschule für Sozialpädagogik,
- Fachschule für Organisation und Führung,
- sowie eine angegliederte Akademie, die berufliche Weiterbildungen in den Bereichen "Führung, Pädagogik/ Psychologie und Fröbel-Art" anbietet.

In einführenden Beratungsgesprächen mit dem pädagogischen Leiter Dr. Heinz Hinz, der Geschäftsführung, dem Kollegium sowie Schülern/innen und auf einer gemeinsamen Tagung wurde als Ziel die **Einleitung eines umfassenden Lernkulturwandels** definiert. Demnach sollte in einem zunächst auf zwei Jahre geplanten **Personal- und Organisationsentwicklungsprozess**, eine Bestandsaufnahme des derzeitigen Entwicklungsstandes des Schulzentrums erarbeitet und daran anknüpfend eine Vision für die zukünftige Entwicklung entworfen

werden. Mithilfe von an den Alltagsproblemen orientierten Workshops unter Zuhilfenahme von Verfahren der Zukunftsmoderation (vgl. Burow 2000), eines Methodentrainings zum selbstorganisierten Lernen (vgl. Herold & Landherr 2001) sowie Expertenworkshops sollte ein Personal- und Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt werden, der zum Entstehen einer neuartigen Lernkultur beiträgt, die mit dem Terminus "Selbstorganisiertes Lernen" (vgl. Erpenbeck & Heyse 1999; Siebert 2000) umschrieben wurde. Ziel war insbesondere eine Überwindung der immer noch die Schulkultur prägenden Orientierung am lehrergesteuerten, fragend, entwickelnden Unterrichtsstil (vgl. Gudjons H. 2002, S.7), der – wie zuletzt die PISA-Studie gezeigt hat (vgl. Baumert 2001) – im Übermaß eingesetzt wenig effektiv ist. Über eine bloße Veränderung der Lehr- und Lernkultur hinaus zielte aber das Projekt darauf ab, selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen so in den Alltag des Schulzentrums zu integrieren, dass es sich dem *Idealbild einer "Lernenden Organisation"* (vgl. Senge P. 1996) annähert.

2. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung – ein neuer Beratungsansatz

Bezugnehmend auf bekannte Konzepte der prozessorientierten Zukunftsmoderation (Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space, Appreciative Inquiry) wollten wir einen partizipativen Prozess gemeinsamer Zukunftsgestaltung zusammen mit den Schlüsselpersonen des Systems initiieren. Hintergrund waren die Theorie des Kreativen Feldes und das Jazzband-Modell der Führung (vgl. Burow 1999, 2000). Demnach betrachteten wir Lehrer/innen, Schüler/innen sowie sonstiges Personal als Experten für den Wandel. Wie Mitglieder einer Jazzband besitzt jede dieser Personen besondere Kompetenzen, die in den gemeinsamen Improvisationsprozess über das Thema Lernkulturwandel eingebracht werden können. Hier ging es also zunächst darum, die traditionellen Partituren schulischen Lehrens und Lernens zur Seite zu legen, um in einem offenen Improvisationsraum gemeinsam neue Melodien zu entwickeln. Unsere Schlüsselfrage war: Wir können wir das ungenutzte Wissen und die ungenutzten Potential des Systems so freisetzen und vernetzen, dass ein sich selbst stabilisierender Prozess evolutionärer Personal- und Organisationsentwicklung entsteht? Wie können wir die Bildung jammender Bands (vgl. Burow 2002) anregen und den schulischen Raum in ein Kreatives Feld verwandeln?

Da der Schulentwicklungsprozess evolutionär erfolgen sollte, konnten wir zunächst nur die Startveranstaltung in Form "Wertschätzender Organisationsentwicklung" (Appreciative Inquiry) sowie einer anschließenden Zukunftskonferenz planen, da der weitere Verlauf im Dialog mit den Trägern des Prozesses gemeinsam entwickelt werden sollte. Die nachfolgend aufgeführten Bausteine von EPOS sind also als offenes System zu verstehen, das aus dem aktuellen Prozess heraus immer wieder neu konfiguriert werden muss.

3. Die Bausteine der Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklung: Reflexionsworkshops – SOL-Training – Synergieforen – Forschendes Lernen

Unser Ansatz basiert auf drei grundlegenden Elementen, die sich gegenseitig ergänzen und stützen sollten:

- Workshops mit Lehrern und Schülern
- Methodentraining zum Selbstorganisierten Lernen (SOL)
- Synergieforen: Kompaktworkshops mit Experten zu SOL

Diese drei Elemente waren eingebettet in den normalen Schulalltag und wurden ergänzt bzw. erweitert durch Aktionsgruppen, die sich im Anschluss bildeten, wie z.B. ein Lehrer-Schüler-Forum.

Zusätzlich fand im Sinne "forschenden Lernens" eine Begleitforschung mit Teilnehmender Beobachtung, fokussierten Interviews und ausführlichen Verlaufspapieren statt. Die entstehenden Daten wurden auf Planungskonferenzen Lehrern und Schülern präsentiert, so dass der evolutionäre Entwicklungsprozess durch ein kontinuierliches Datenfeedback unterstützt wurde (vgl. Altrichter & Posch 1998,3).

4.1. Workshops

Wir starteten mit *einem Workshop zur Wertschätzenden Organisationsentwicklung (Appreciative Inquiry)* an dem die Teilnehmer sich gemeinsam über ihre besten Erlebnisse am Schulzentrum austauschten, über die faszinierendsten Aktionen, die eindrucksvollsten Kontakte mit Kollegen/innen und Schülern/innen etc. Basierend auf dieser Darstellung der positiven, ja bisweilen sogar begeisternden Aspekte der Arbeit am Schulzentrum setzten wir uns mit der Frage auseinander: Wovon wollen wir mehr? Schon auf der AI-Konferenz war spürbar – durch die Evaluation bestätigt – , dass dieser wertschätzende Einstieg ein Meilenstein war, um Skepsis zu überwinden und die Motivation zu fördern.

Die Teilnahme an den Workshops war freiwillig und sie fanden z.T. während der regulären Unterrichtszeit statt. Wir wollten damit dokumentieren, dass Personal- und Schulentwicklung zum "normalen" Auftrag der Schule gehört und dass daran Schüler und Lehrer gleichermaßen zu beteiligen sind. Sie konnten sich alternativ für den Unterricht oder die Teilnahme an den Workshops entscheiden. Bislang sind folgende Workshops entstanden:

- Startworkshop: Wertschätzende Organisationsentwicklung.
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision: Zukunftskonferenz
- Zukunftswerkstatt: Neue Beurteilungsformen
- Biographisches Lernen 1: Der Lebensbaum
- Biographisches Lernen 2: Das Selbstportrait
- Workshop: Neugestaltung des Anerkennungsjahres
- Open Space mit den Schüler/innen: Planung des Anerkennungsjahres.

Nachfolgend einige Anmerkungen zu den Workshops.

Anknüpfend an die Wertschätzung der bisherigen Arbeit und die erste Beschreibung der gewünschten Veränderungsrichtung auf dem Startworkshop bestand der zweite Schritt in der Durchführung einer Zukunftskonferenz mit Geschäftsleitung, Lehrern und Schülern. Diese Zukunftskonferenz führt zu einem nachhaltigen Klimawandel und einer Aufbruchsstimmung, die bis heute anhält und die zu einer Reihe von Veränderungen im Umgang der Kollegen miteinander, zu einem Wandel der Unterrichtsmethoden, zu einer Umgestaltung von Räumen und zum Aufbau von L-

Schüler-Gesprächskreisen beitrug. Als ein zentrale Fortbildungswünsche kristallisierten sich Angebote zum biographischen Lernen heraus, auf deren Grundlage dann das Bedürfnis entstand, über veränderte Beurteilungsformen nachzudenken und eine Neustrukturierung des Anerkennungsjahres der Erzieher/innen anzugehen.

Biographisches Lernen I:

In der Zukunftskonferenz äußerten Lehrer/innen und Schüler/innen ein starkes Bedürfnis danach, mehr über ihr eigenes Lernen und ihre persönlichen Lernmuster zu erfahren. Wir einigten uns darauf, diesem Bedürfnis durch zwei besonders strukturierte Workshops, Biographisches Lernen I und Biographisches Lernen II, nachzukommen.

Ein zentrales Problem für die Einleitung eines Lernkulturwandels stellen die traditionellen Auffassungen von Schule und Unterricht dar, die aufgrund der eigenen Schulerfahrungen (ca. 13000 Stunden Unterricht!!!) und der institutionalisierten Routinen, es offenbar für die Mehrzahl der Lehrkräfte, aber auch der Schüler/innen fast unmöglich macht, echtes Neuland zu betreten (vgl. Baumert 2000; Gudjons 2002). Eine wichtige Voraussetzung für einen grundlegenden Wandel ist unserer Auffassung nach deshalb die Auseinandersetzung mit der eigenen Lernerbiographie, mit den entstandenen mentalen Modellen und der sich daraus ergebenden, meist unbewusst gestalteten gemeinsamen Lernkultur am Arbeitsplatz.

Wir wählten die Metapher des "Lebensbaums" (Burow 2002) um einen Zugang zu den eigenen Lernerfahrungen zu schaffen. Im Anschluss an eine gelenkte Rückerinnerung zu Stationen eigenen Lernens (Kindheit, Schulzeit, Studium, Beruf) wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert, ihren persönlichen "Lebensbaum" zu zeichnen und darin folgende Punkte abzutragen:

Erstellung des persönlichen Lernbaumes unter Berücksichtigung folgender Fragestellungen:

- Wo liegen meine Wurzeln?
- Was sind meine Nährquellen?
- Wie sieht mein Stamm aus? Was enthält er?
- Welches sind meine Hauptäste? Wie kann ich Sie benennen?
- Welches sind die Verzweigungen?
- Welche Früchte trage ich?
- Welche Blätter/Früchte möchte ich abwerfen?
- Welche Äste/ Zweige sind verkümmert?
- Welche Äste/ Zweige möchte ich weiterentwickeln?
- In welcher Jahreszeit befinde ich mich zur Zeit?
- Habe ich den optimalen Untergrund/ Nährboden?
- Brauche ich eine andere Umgebung?

In Kleingruppen fand dann ein Austausch über die unterschiedlichen Lebensbäume statt und es wurde nach individuell unterschiedlichen Lernerstrategien und gemeinsamen Mustern gesucht.

Im Plenum fand dann ein ausführlicher Austausch über die Frage statt, was eigentlichen Lernen ausmacht und es wurde überlegt, wie die Methode des

Lebensbaums im Unterricht zur Individualisierung und Effektivierung von Lernerstrategien eingesetzt werden kann.

Abschließend wurde ein zusammenfassender Artikel zur PISA-Studie referiert, verteilt und auf Konsequenzen für einen notwendigen Wandel der Lernkultur diskutiert.

Biographisches Lernen II:

Wir wissen, dass erfolgreiches Lernen und Lehren eng mit der Identitätsbildung und der Erfahrung eigener Selbstwirksamkeit zusammenhängen. Wenn wir nach Senge (1996) die Personal Mastery fördern, die Arbeit an mentalen Modellen vorantreiben und die Fähigkeit zum Team-Lernen unterstützen wollen, dann stellt – auch aus der Perspektive von Burows Theorie des Kreativen Feldes – die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität als Lehrer/in bzw. Schüler/in einen wichtigen Ansatzpunkt dar. Aus Forschungen zum Lehrerbild (vgl. Grunder 1999) wissen wir um den historisch bedingten Wandel. Mit dem Projekt besteht eine Chance zur Entwicklung eines neuen Lehrerbildes.

Im Rahmen des Projektes haben wir uns auf die **berufliche Identität** beschränkt und mit dem von Christel Schmieling-Burow entwickelten Verfahren des "Expressiven Selbstportraits" gearbeitet (vgl. www.selbstportrait.net), das an Keupps (1999) Untersuchungen zur Identitätsbildung in der Moderne und Mc Adams (1996) Untersuchung persönlicher Mythen anknüpft.

Dieses Verfahren zielt darauf ab, mit Hilfe ästhetischer Prozesse, bislang unerschlossene Potentiale freizusetzen und ein klareres Bild von den eigenen Wünschen und Möglichkeiten zu bekommen.

In einem ersten Schritt malen die Teilnehmer/innen mit Acrylfarben auf Zeichenkarton ein großformatiges Bild von sich, das ausdrückt, wie sie sich in ihrer Rolle als Lehrer/in bzw. Schüler/in derzeit mit ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten sehen. Es schließt eine Phase der Betrachtung und des Austausches über die so entstandenen Bilder an, mit der Aufgabe **eine zentrale Frage** zu finden, die beim Betrachten des Bildes entsteht.

Hieran schließt sich eine Entspannungs- bzw. Meditationsübung an, in der man über seine Frage und sein Selbstbild nachdenkt und eine weitere Frage entwickelt. Im Raum liegen auf dem Boden ca. 100 Kunstdrucke (zeitgenössische und historische Reproduktionen). Jeder sucht sich nun einen Kunstdruck, der zur eigenen Frage passt. Nach einem speziellen Verfahren äußert man nun assoziativ Begriffe, die einem zum gewählten Kunstdruck und der eigenen Frage einfallen. Mit dieser veränderten Perspektive werden die TeilnehmerInnen dazu angeregt, ihr Ursprungsbild zu übermalen, so dass ein neues Portrait entsteht und ein dazu passender Satz, in dem sich das eigene Anliegen verdichtet. Auf diese Weise erhalten die Teilnehmer/innen einen neuen Zugang zur Sicht ihrer beruflichen Identität. Sie entdecken Leerstellen im Selbstkonzept und beginnen sie zu füllen.

Während die Zukunftskonferenz eher auf der gemeinsamen Handlungsperspektive einen Zugang zu neuartigen Möglichkeits- bzw. Gestaltungsräumen eröffnet, öffnet das Verfahren des Selbstportraits einen Zugang, zu den individuellen Potentialen und Wünschen der Person. Jedenfalls zeigt die Arbeit mit diesem Verfahren, dass die Teilnehmer hinterher sehr viel genauer über ihre eigentlichen Antriebe und Fähigkeiten Bescheid wissen. Das Expressive Selbstportrait ist so ein ausgezeichnetes Instrument für persönliche Zielklarheit und Identitätsfindung.

Im Rahmen des Projektes zeigt es einen weiteren, unkonventionellen Weg, persönlich bedeutsames Lernen zu fördern sowie zu einer Identitäts- und Zielklärung beizutragen, die eine wesentliche Voraussetzung für effektives Lernen ist.

4.2.Synergieforen

Wie bereits oben ausgeführt sollen die Synergieforen der Öffnung des Systems dienen. Sie sind als ein auch für die interessierte Öffentlichkeit allgemein zugängliches Fortbildungsforum konzipiert, in dem auf hohem theoretischen Niveau die Fragen des Lernkulturwandels diskutiert werden und sich die Silberburg öffentlichwirksam als Kompetenzzentrum profiliert. Uns ist es gelungen, führende Experten aus Universitäten und der Weiterbildungsszene zu gewinnen und so nicht nur ein attraktives Programm zu erstellen, sondern auf diese Weise auch zugleich unseren eigenen Lern- und Designprozess auf dem aktuellsten Stand zu halten. Die Teilnahme an den Foren schwankt – auch in Abhängigkeit von den Themen, besonderen terminlichen Bedingungen und der Bekanntheit der ReferentInnen – zwischen 15 und 50 Teilnehmer/innen.

Da die ReferentInnen zur ihren Kompaktworkshops ein detailliertes Manuskript angefertigt haben, das wir in dem 2003 bei EHP erscheinenden Band Lernkulturwandel I veröffentlichen werden, beschränken wir uns hier auf eine Aufzählung der Titel, derjenigen Veranstaltungen, die bisher stattgefunden haben.

- Heinz Mandl: Konstruktivismus und Selbstorganisiertes Lernen
- Ingeborg Schüßler: Deutungslernen
- Horst Siebert: Selbstorganisiertes Lernen
- Gerhard Fatzer: Erfolgsfaktoren der Schul- bzw. Organisationsentwicklung
- Erhard Meuler:
- Wassili Ffthenakis: Perspektiven der Frühpädagogik

4.3.Herold-Team: Methodentraining Selbstorganisiertes Lernen: SOL

Herold & Landherr (2001) haben ein Trainingssystem zur Einführung Selbstorganisierten Lernens SOL entwickelt, das auf einem nichtlinearen Ansatz der Wissensvermittlung basiert, eine neue Lernkultur mit verändertem Rollenverständnis der Lernpartner anstrebt sowie neue Formen der Leistungsbeurteilung vorsieht. Während es in den Reflexionsworkshops um eine gemeinsame Suche nach neuen Formen und Inhalten der Gestaltung der Schulkultur ging, wurde hier Methodenwissen vermittelt und Methodenkompetenz trainiert.

4.4.Planungskonferenzen

Im halbjährigen Turnus führten wir mit der Geschäftsführung, dem Pädagogischen Leiter, dem Kollegium und Schülern/innen Planungskonferenzen durch, auf denen wir das geplante Programm als Vorschlag einbrachten und gemeinsam Kontrakte schlossen. Es zeichnete sich ab, dass ein Großteil unserer Vorschläge übernommen wurde, aber darüber hinaus Themen gewählt wurden (wie z.B. "Neue Beurteilungsformen" und "Neugestaltung des Praktikums"), die der Bearbeitung aktueller Probleme/Herausforderungen dienen.

Vorbereitet wurden die Workshops ebenso wie die Konferenzen mit Info-Briefen und Hintergrundtexten zu Theorie und Praxis, so dass eine vorbereitete Diskussion möglich war.

5. Erste Ergebnisse der Evaluation

Als Ergebnis unserer Durchführung und Teilnehmenden Beobachtung bei den Workshops, der Befragung von Pädagogischer Leitung, Kollegen/innen und Schülern/innen sowie des Austausches in zahlreichen informellen Gesprächen können wir eine Reihe von Veränderungen feststellen, die wir nachfolgend kurz benennen:

****Einrichtung eines Schüler-Cafes***

In Eigeninitiative haben die SchülerInnen mit Unterstützung der Geschäftsführerin – auch als Anregung aus der Zukunftskonferenz - einen Cafeteria-Bereich eingerichtet. Die Geschäftsleitung hat sich bereit erklärt, die Bestuhlung und geeignete Kaffeeautomaten anzuschaffen.

****Einrichtung eines Entspannungsraums***

Des Weiteren wurde ebenfalls von den SchülerInnen ein sogenannter Entspannungsraum eingerichtet. Die Renovierung und Einrichtung des Raumes wurde in einem Gemeinschaftsprojekt von verschiedenen SchülerInnen durchgeführt. Dieser Raum wird vorwiegend zum Austausch, Musik hören, zur Hausaufgabenbesprechungen und Vorbereitung auf Klausuren genutzt. Laut Angaben der SchülerInnen und auch LehrerInnen sind beide Einrichtungen auf großes Interesse gestoßen und werden als Anlaufpunkt für Unterhaltungen jeglicher Art genutzt.

****Einrichtung von SOL-Räumen***

Im Verlauf des Projekts entstand die Einsicht das SOL auch eine veränderte Lernumgebung braucht. In Beratung durch Prof. Dr. Knoll (Uni Leipzig) wird derzeit am Design von vier Räumen für SOL gearbeitet.

****Verbessertes Schulklima:***

Der Besuch gemeinsamer Workshops hat zu einer deutlichen Verbesserung der Kommunikation zwischen der Geschäftsleitung, der pädagogischen Leitung, den LehrerInnen und den Schülern/innen des Schulzentrums geführt.

Missverständnisse und Probleme bei Veränderungen im Bereich der Raumgestaltung und der Erweiterung des Inventars sind weitgehend ausgeräumt und es wird gemeinsam an der Verbesserung gearbeitet. Das gegenseitige Verständnis für die Berechtigung unterschiedlicher Sichten ist ebenso wie die Bereitschaft zu gemeinsamer Problemlösung gestiegen.

Eine Verbesserung in der Kommunikation wurde besonders deutlich nach der Zukunftskonferenz. Die Arbeit in den Kleingruppen, der Austausch über Probleme aber auch das Erkennen von gemeinsamen Veränderungswünschen in Hinblick auf die Arbeit an der Silberburg waren ausschlaggebende Aspekte für einen konstruktiveren und freundlicheren Umgang.

Ein weiterer Aspekt, der zur Verbesserung des Schulklimas beigetragen, besteht in der intensiven Zusammenarbeit zwischen LehrerInnen und SchülerInnen. Die gemeinsame Erarbeitung von Themen, wie z.B. neue Beurteilungsformen, persönliche Zugänge des Lernens, etc. hat beiden Seiten neue Wege des Verstehens und Begegnens ermöglicht.

Auf Wunsch der SchülerInnen werden in der Zukunft "Gesprächskreise" abgehalten, in denen LehrerInnen und SchülerInnen zu bestimmten Zeiten zusammenkommen, um sich über anstehende Projekte, Unterrichtsinhalte sowie Klausurthemen auszutauschen.

Curriculare Ebene:

Das Projekt hat Wünsche und Initiativen zu einer Neugestaltung der Praktikumsphasen und des Anerkennungsjahres freigesetzt, die einem Open Space mit Schülern und Lehrern verfolgt wurden.

Veränderung des Unterrichts:

Das intensive Methodentraining des SOL-Teams Herold & Landherr hat ebenso wie die Erfahrungen mit den offenen Arbeitsformen in den Workshops und die theoretische Untermauerung durch die Synergieforen dazu geführt, dass sich der Unterricht in vielen Klassen nachdrücklich geändert hat. So findet zunehmend mehr Lernen in Form von Gruppenarbeit statt. Die SchülerInnen entwickeln gemeinsam mit den LehrerInnen Projekte, die die Unterrichtseinheiten lebendig gestalten sollen. Viele LehrerInnen führen den Unterricht nach der Jig-saw-Methode (Gruppenpuzzle) durch, d.h. SchülerInnen bilden in Kleingruppen zu ausgewählten Themen Expertenteams und bearbeiten die jeweiligen Themen selbstorganisiert, um sie dann an ihre Mitschüler aus den Stammgruppen eigenständig weiterzuvermitteln. Erste Ansätze selbstorganisierten Lernens finden so Eingang in den Unterrichtsalltag und bahnen einen Wandel der tradierten Lernkultur an.

Überraschend ist dabei die Erfahrung, dass z.T. die Schüler/innen selbst zu "changing agents" werden, indem sie – angeregt durch die Workshops – selbst neue Formen des Lehrens und Lernens aktiv einfordern. Wir sehen hier unsere These bestätigt, dass sich der Wandel *evolutionär* fortpflanzt, wenn attraktive Kristallisationskerne geschaffen werden.

Veränderung der Bewertung:

Eine weiterer Aspekt, der darauf hinweist, dass sich das Schulzentrum Silberburg mitten in einem grundlegenden Entwicklungsprozess befindet, sind die neuen Formen der Beurteilung. Als Ergebnis des dritten Workshops wurde der Wunsch von SchülerInnen und LehrerInnen geäußert, zur besseren Reflektion des Unterrichts "Bewertungsbögen" für LehrerInnen und SchülerInnen zu entwickeln, in dem zum einen die Inhalte des Unterrichts und Leistungen der SchülerInnen bewertet werden zum anderen die methodische Durchführung und Themenauswahl der LehrerInnen. Der Schwerpunkt des Bogens liegt allerdings auf der Kompetenzebene, d.h. die SchülerInnen und LehrerInnen bewerten Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, etc. Diese Bewertungsbögen werden heute in nahezu allen Klassen genutzt.

Nach Angaben der SchülerInnen wird der Unterricht im allgemeinen interessanter gestaltet und - durch die neuen Wege des persönlichen Zugangs zu den Themen –persönlich bedeutsam.

Der evolutionäre Prozess beginnt

Der Prozess des Lehr- und Lernkulturwandels am Schulzentrum Silberburg hat sich als eine Art "Selbstläufer" entwickelt. So tragen die SchülerInnen und LehrerInnen, die an den Workshops und Synergieforen teilgenommen haben, ihre Eindrücke und neuen Erkenntnisse zurück in die Klassen und ins Kollegium. Das Thema "Selbstorganisiertes Lernen: Lehr- und Lernkulturwandel" erreicht sogar diejenigen SchülerInnen und LehrerInnen, die bisher nicht an den Veranstaltungen teilnahmen. Unsere These ist, dass es auch gar nicht nötig ist, dass alle an einem verpflichtenden Entwicklungsprozess teilzunehmen. Viel effektiver, dürfte es sein, ein attraktives Versuchsfeld mit engagierten Lehrern/innen und Schülern/innen zu schaffen, in dem Neues erprobt wird. Per "Mund-zu-Mund-Propaganda", über sichtbare Veränderungen (Schüler-Cafe, Entspannungsraum...) und das Erleben veränderter Unterrichts- und Beurteilungsformen entsteht ein sich selbst fortpflanzender evolutionärer Prozesse, der ohne äußerlichen Druck das Interesse am Projekt wachsen lässt und keine unnötigen Abwehrroutrinen entstehen lässt. Wichtig ist hier allerdings die deutliche Unterstützung durch die Geschäftsführerin und den pädagogischen Leiter.

Bewertung einzelner Bausteine

Die Auswertung der Fragebögen hat ergeben, dass von Schülern und Lehrern gleichermaßen die Workshops Appreciative Inquiry und Zukunftskonferenz positiv bewertet wurden. Die höchste Zustimmung fand bei den Schülern (erwartungsgemäß) der Workshop "Neue Beurteilungsformen". Ebenso fanden sich überwiegend positive und keinerlei negative Nennungen gegenüber den Veranstaltungen des SOL-Teams.

Die Bewertung der Synergieforen war allerdings eher neutral. Das verwundert nicht, zielen sie doch weniger auf eine alltagspraktisch umsetzbare Ebene, sondern auf den theoretischen Hintergrund, der für Schüler/innen und Lehrer/innen offenbar als weniger bedeutsam betrachtet wird.

Die meisten Benennungen bezüglich positiver Veränderungen erhielten die Kategorien:

- SOL-Prinzipien fließen in den Unterricht ein
- interessanterer Unterricht
- mehr Gruppenarbeit
- verbessertes Unterrichtsallgemein
- geänderte Benotung/ verbesserte Selbsteinschätzung

Als wichtigste Wünsche äußerten die Schüler/innen:

- mehr SOL im Unterricht
- bessere Absprache mit den Schülern/innen
- alle Lehrer sollen SOL machen

6. Schlußfolgerungen und Ausblick

Der bisherige Projektverlauf bestätigt uns in der Auffassung, dass das Konzept der Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklung geeignet ist, einen grundlegenden Lernkulturwandel anzubahnen. So wie Völker gegen die Zumutung von außen übergestülpter fremder Ordnungen rebellieren, so wehren sich auch Schulkollegien gegen "Schulreformen", die in Ministerien und Behörden ausgedacht, top-down umgesetzt werden sollen. Als Antwort auf solche Fremdeingriffe bilden sie "institutionelle AbwehrROUTINEN" aus, die - wie wir aus der Organisationsentwicklung (Argyris 1997, Schein 2000) wissen - äußerst wirksam jeden Wandel blockieren. Zukunftsfrüchtig erscheinen demgegenüber die Erprobung und Weiterentwicklung von **Konzepten evolutionärer Schulentwicklung**, in denen mithilfe von Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation (Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space, Wertschätzende Organisationsentwicklung, Dialogverfahren etc.), die Mitglieder einer Organisation allmählich dazu befähigt werden, den notwendigen Wandel in die eigenen Hände zu nehmen. Indem sie ihre unerschlossenen Potentiale entdecken, ihr Wissen mit dem Umfeld vernetzen, ihre Wünsche und Visionen artikulieren, erschließen sie sich attraktive Möglichkeitsräume eingreifender Zukunftsgestaltung.

Dieses harmonische Bild wird jedoch getrübt durch die Belastung, unter denen Lehrer/innen und Schüler/innen den Schulalltag gestalten müssen. Und so ging das Projekt doch um einiges langsamer voran, als wir ursprünglich geplant haben.

So richtig unsere Entscheidung war, das Projekt in den "normalen" Unterrichtsalltag zu integrieren, so entstehen doch eine Reihe von schwer lösbaren Problemen, wie Zeitdruck, unvollständige Teilnahme, Entwicklung in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, ungleicher Informationsstand, Probleme mit Zeitfenstern etc. Zudem besteht das Problem der Aufrechterhaltung der Motivation. Da die Teilnahme am Projekt und der Versuch mit neuen Lehr- und Lernformen zu experimentieren zeitaufwendig ist und Engagement und Risikobereitschaft erfordert, erreicht ein solcher Ansatz zwangsläufig immer nur einige Mitglieder der Organisation.

Der weitere Verlauf des Projektes und die abschließenden Interviews werden zeigen, inwieweit es uns gelungen ist, einen nachhaltig wirksamen Veränderungsimpuls zu setzen. Auch wenn sich jetzt schon – wie oben bereits angeführt – eine Reihe von positiven Veränderungen abzeichnen, so sind wir doch gespannt, wie dieses Projekt weitergeht und wie wir unser Beratungsdesign zusammen mit den Kollegen/innen weiterentwickeln werden. Ein Charakteristikum evolutionärer Schulentwicklung besteht ja gerade darin, dass wir auf Prozesse der Selbststeuerung setzen und deshalb noch nicht wissen, wohin sich dieses Schulzentrum entwickeln wird und was die Inhalte der weiteren Workshops sein werden. Als Berater sind wir selbst Lernende und Teil einer "learning community".

Autoren:

Prof.Dr.Olaf-Axel Burow
Universität Gh Kassel FB1
34109 Kassel

Informationen:

www.uni-kassel.de/fb1/burow

Dr. Heinz Hinz
Schulzentrum/Akademie Silberburg
www.akas-stuttgart.de

Dokumentation und Interviews:
Kathrin Kühnemuth

Literatur:

- Altrichter H. & Posch P. (1998,3). Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Argyris C. (1997). Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baumert J. (Hg.) (2001). PISA 2000 – Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: Leske & Budrich.
- Burow O.A. (2002). Die Band – ein Modell erfolgreicher Gruppenarbeit. In: Pädagogik, 1, S.20-23
- Burow O.A. (2002). Die Band- Ein Modell erfolgreicher Gruppenarbeit. In: Pädagogik 1, S.20-23
- 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 O.A. & Neumann-Schönwetter M. (Hg.) (1995/1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.
- Bonsen zur M. & Maleh C. (2001). Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Weinheim: Beltz.
- Cooperrider D., Sorensen P.F., Whitney D. & Yaeger T.F. (Hg.) (2000). Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward A Positive Theory Of Change. Champaign Illinois: Stipes Publishing.
- Cooperrider D.L. & Srivastva, S (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: Pasmore W./ Woodman R. (Hg.). Research in Organization Change and Development (Vol.1, .129-169. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Erpenbeck J. & Heyse V. (1999). Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster: Waxmann.
- Fend H. (1998). Qualität im Bildungswesen. Schulforschungen zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim: Juventa.
- Geif S. & Kurtz H.J. (1996). Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Herold & Landherr (2001). SOL. Selbstorganisiertes Lernen. Ein systemischer Ansatz für den Unterricht. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- Hinz H. (2000). Prinzipien Selbstorganisierten Lernens. Seminarskript. Stuttgart: Schulzentrum Silberburg.
- Mc Adams D.P. (1996). Das bin ich. Wie persönliche Mythen unser Selbstbild formen. Hamburg: Kabel.

- Owen H. (2001). Erweiterung des Möglichen. Die Entdeckung von Open Space. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Owen H. (2001). Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schein E. H. (2000). Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Rolff H. G., Buhren C.G. & Lindau-Bank D. (1999,3). Manual Schulentwicklung. Weinheim_ Beltz.
- Siebert H. (2001). Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung. Neuwied: Luchterhand.
- Senge P. (1996). Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weisbord M. (1992) (Hg.). Discovering Common Ground. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weisbord M. & Janoff F. (1995(2001)). Future Search. Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden. Stuttgart: Klett-Cotta.