

Aus: Am Montag fängt es an... Erste Schritte zur Inneren Schulentwicklung. In: Katechetische Blätter 124 (1999), S. 165-169

Olaf-Axel Burow

Am Montag fängt es an... - erste Schritte zur Inneren Schulentwicklung

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

Warum Innere Schulentwicklung und wie anfangen?

Alle sind sich einig: Beim Übergang von der Industriegesellschaft alten Typs zur Wissensgesellschaft wird Schule sich grundlegend wandeln müssen. In den Gesellschaften des 21. Jahrhunderts werden Bildung und Wissen zu den zentralen Produktivkräften und das Überleben unserer Gesellschaften wird auch davon abhängen, inwiefern es uns gelingt, effektivere Formen der Vermittlung von Wissen zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, daß sich der Charakter des Wissens selbst ändert: aufgrund der Beschleunigung des Wissensumsatzes und der weltweiten Vernetzung von Informationen, verflüssigt sich Wissen selbst. Es reicht nicht mehr aus, einfach Wissen zu vermitteln, weil es immer schneller veraltet, sondern Lehrer und Schüler müssen sich immer mehr selbst aktiv in den Prozeß der kreativen Wissensvernetzung einschalten. Dabei ändert sich der Charakter des Lernens.

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

Auch wenn es sehr unterschiedliche Positionen in der aktuellen schulpädagogischen Debatte gibt (vgl. Burow 1999), so sind sich doch fast alle Experten darin einig, daß sich Schule in diesem Sinne grundlegend wandeln muß. Von veränderten Formen rhythmisierten, altersübergreifenden Anfangsunterricht in der Grundschule bishin zur Profilbildung von Gymnasien reichen die

vielfältigen Versuche, Schule neu zu denken (v.Hentig 1993). Seit die Schulqualitätsforschung gezeigt hat, daß Schulen selbständige Handlungseinheiten sind, deren Charakter weniger durch äußere Rahmenbedingungen (Schultyp, finanzielle Lage etc.), sondern stärker durch das Schulklima (konstruktive Schulleitung, gute Kommunikation im Kollegium, Unterstützungskultur etc.) bestimmt ist, wissen Viele um die Notwendigkeit innerer Schulentwicklung. Doch viele Kollegien fühlen sich überfordert bei der Beantwortung der Frage, wie man damit beginnen kann.

Jeder wird Problemlöser

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

Phasen der Problemlösung in sozialen Organisationen

1900 Experten lösen Probleme

1950 „Jeder“ beteiligt sich an der Lösung von Problemen

1965 Experten beginnen, ganze Organisationen zu entwickeln

Jetzt: „Jeder“ ist gefordert seinem Beitrag zur Entwicklung des sozialen Systems zu leisten, in dem er arbeitet.

Das neue Paradigma:

Es zeichnet sich das Ende von extern kontrollierten und durch exklusive Experten vorangetriebenen Problemlösungen an. Wir alle stehen vor der Herausforderung, Problemlösungsexperten zu werden. Wandel kann nur durch Selbstorganisation und Partizipationen erfolgreich sein.

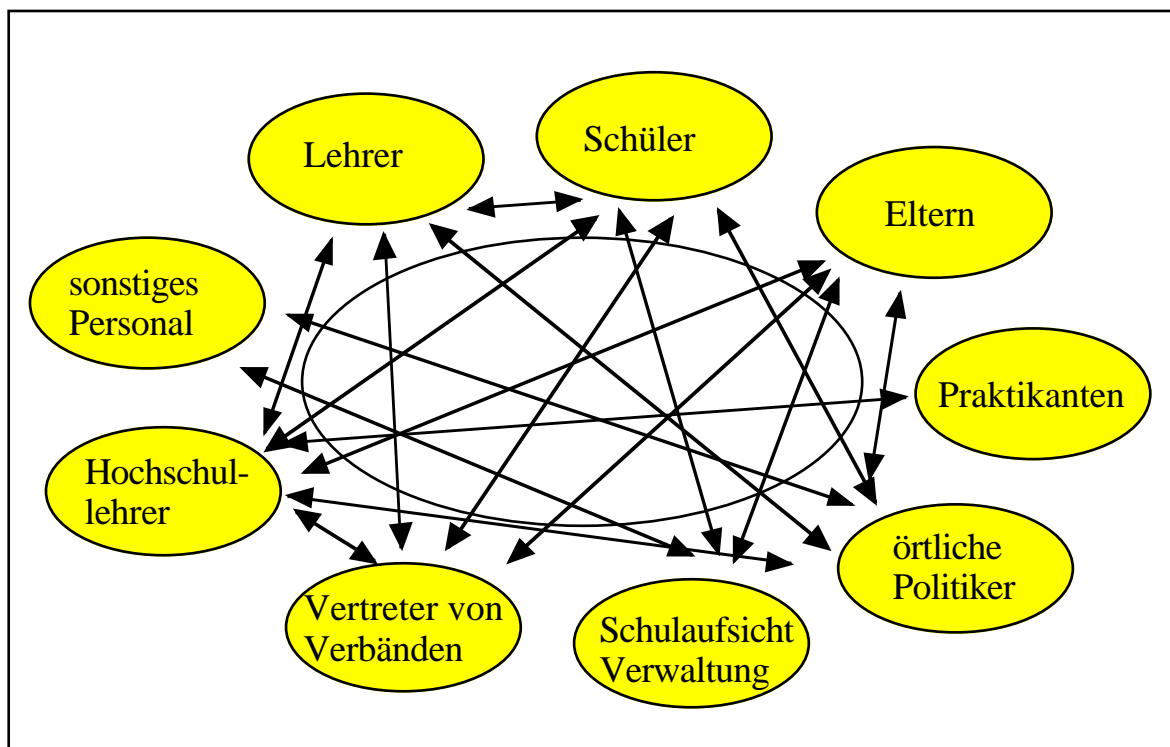
Soziale Organisationen sind so komplex geworden, daß sie den notwendigen Wandel nur durch die Einbeziehung des gesamten in der Organisation vorhandenen Wissens organisieren können. Wandel und Kreativität können nicht mehr allein durch Experten angestoßen werden, weil diese immer nur einen Teil des Elefanten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

Mit der Zukunftskonferenz innere Schulentwicklung starten

Es gibt mittlerweile von der *Zukunftswerkstatt*, über die *Zukunftskonferenz* bis zur *Open Space Konferenz* und der Bildung von *Dialoggruppen* eine Reihe von Verfahren, die geeignet sind, das ungenutzte Kreative Potential innerhalb von Kollegien freizusetzen und einen Prozeß gemeinsamer Entwicklung zu starten (vgl. Burow 1998). Allen diesen Verfahren ist gemeinsam, daß sie davon ausgehen, daß die erforderlichen Ressourcen zur Einleitung des Wandels in der Institution selbst vorhanden sind. Die Zukunftskonferenz basiert auf folgenden Grundsätzen:

- * Das ganze System in einen Raum (key-persons)
- * Nutzung der im System vorhandenen Ressourcen
- * Keine Vorträge! Die Teilnehmer der Konferenz sind die Experten, weil sie das Problem „besitzen“.

Die grundlegende Idee ist, daß Wandel nur dann erfolgreich stattfinden kann, wenn die Schlüsselpersonen ihn gemeinsam planen. Wandel kann nicht von oben verordnet werden, sondern muß Bestandteil einer gemeinsamen Diskurs- und Lernerfahrung des gesamten Systems sein. Indem die oftmals isoliert voneinander arbeitenden Personen im Rahmen der Konferenz zusammengeführt werden, kann das gesamte im System vorhandene Wissen genutzt und die vorhandenen Energien für den notwendigen Wandel gebündelt werden.



Wenn Sie eine Zukunftskonferenz durchführen wollen, dann sollten Sie zunächst eine Vorbereitungsgruppe bilden, in der von jeder relevanten Gruppierung mindestens eine Person vertreten sein sollte. Diese Schlüsselpersonen gewährleisten nicht nur, daß möglichst alle Sichten,

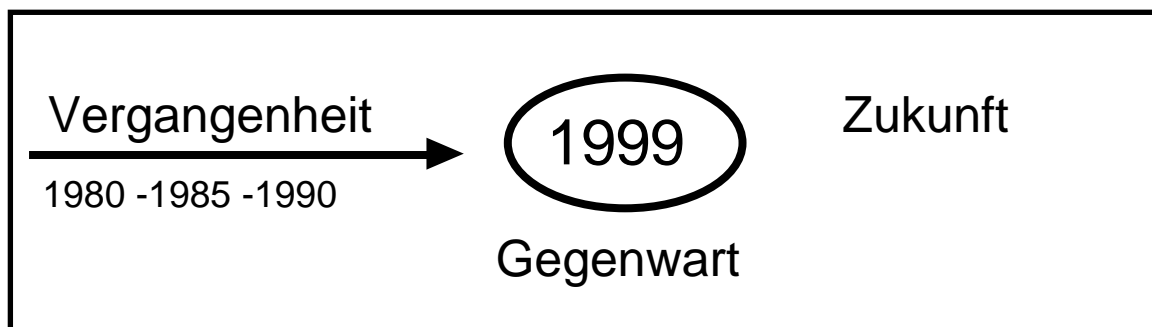
die die Schulwirklichkeit beeinflussen, vertreten sind, sondern sorgen auch dafür, daß der gemeinsam erhobene Veränderungsbedarf von allen am System Schule beteiligten Personen getragen und vorangetrieben wird. Die Schlüsselpersonen planen gemeinsam den Ablauf und die Durchführung der Zukunftskonferenz und sorgen in ihren jeweiligen Gruppen für eine entsprechende Beteiligung. Ihr versammeltes Wissen stellt die wichtigste Ressource für die Einleitung des Schulentwicklungsprozesses dar. Der Ablauf der Konferenz ist in sechs Phasen strukturiert, die die Gruppen selbständig bearbeiten. Alle Ergebnisse werden auf großen Packpapierbahnen von den Gruppen visualisiert, so daß eine Ausstellung der erhobenen Sichten entsteht. Für die Durchführung der Konferenz benötigen sie ca. zwei Tage.

Phasen der Zukunftskonferenz:

1. Fokus auf die Vergangenheit

Rückschau: Wo kommen wir her?

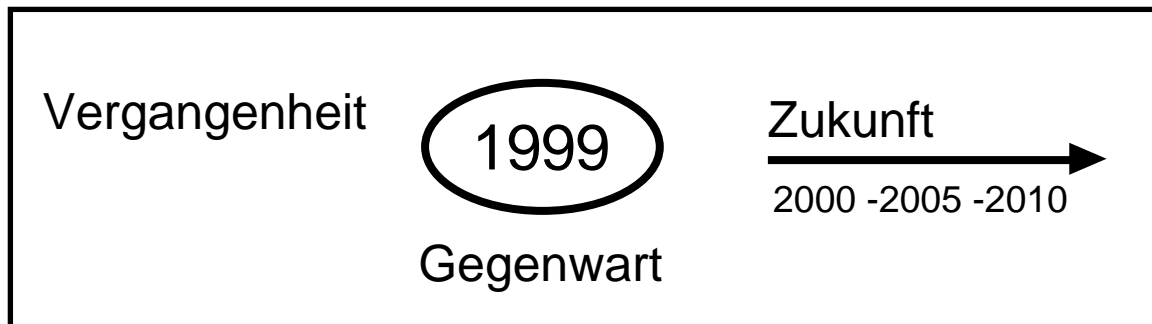
Was sind die „Höhe-/Tiefpunkte“ in der Geschichte unserer Institution?



Alle Beteiligten sitzen in Achtergruppen im Raum und tauschen sich über ihre Sicht der Höhe- und Tiefpunkte in der Entwicklung ihrer Schule aus. Die erhobenen Sichten werden auf einer Zeitleiste (Papierbahn an der Wand) abgetragen. Alle Beteiligten werden sich ihrer gemeinsamen Geschichte bewußt.

2. Fokus auf externe Trends:

Gemeinsames Erstellen eines Mindmaps der externen Trends, von denen wir meinen, sie werden unsere Arbeit massiv beeinflussen. Es geht darum, die subjektiven Zukunftserwartungen der beteiligten Personen herauszuarbeiten.



Die Gruppen tauschen sich über ihre Zukunftserwartungen aus und tragen die Haupttrends in einem Mindmap (Packpapier ca. 4x6 m) ab. Innerhalb kurzer Zeit entsteht eine verwirrende Problemlandkarte, die Aufschluß darüber gibt, was alle Beteiligten von der Zukunft ihrer Schule erwarten. Alle erkennen wie kompliziert der „Elefant“ ist und daß es gemeinsamer Anstrengungen bedarf um den notwendigen Wandel zu bewältigen.

3. Fokus auf die Gegenwart - Owing our Actions:

Was tun wir schon heute bezogen auf die erwarteten Herausforderungen?

Was sind unsere „prouds“ and „sorries“?

Worauf sind wir stolz und was bedauern wir?

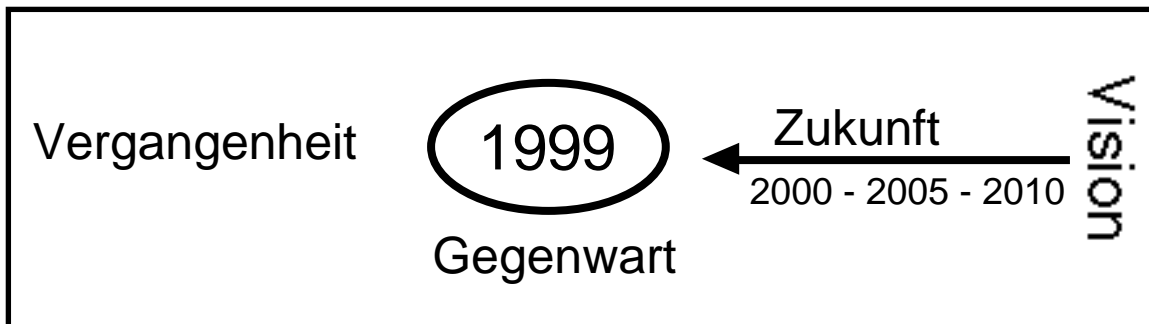


Die TeilnehmerInnen wählen sich einen Trend aus, den sie für besonders wichtig halten und untersuchen, was die Schule bezogen auf diesen Trend bereits gut macht und wo Mängel zu finden sind. Die Gruppen stellen ihre Analysen im Plenum vor und man erhält eine differenzierte Sicht der Stärken und Schwächen der Schule aus Sicht der unterschiedlichen Gruppen.

4. Wir erfinden unsere Zukunft:

Fokus auf erwünschte Zukunftsszenarien

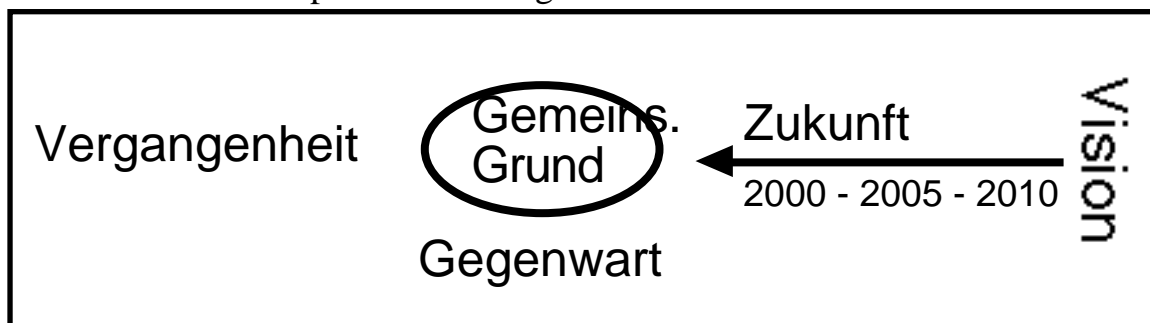
Was ist unsere Vision? Entwickeln eines Portraits der von uns erwünschten Zukunft. Was sind die Zukunftsprojekte, die wir gemeinsam angehen möchten?



Nachdem nun Geschichte, erwartete Zukunft und Stärken und Schwächen der eigenen Schule erhoben sind, geht es darum, erwünschte Zukünfte zu entwerfen. In Wahlgruppen begeben sich die TeilnehmerInnen auf eine Zeitreise in das Jahr 2010, in dem alles möglich ist. Unsere Schule ist aufgrund innerer Schulentwicklung so geworden, wie wir sie uns wünschen. Wie sieht diese Schule aus? Im Plenum präsentieren die Gruppen ihre Visionen in Form von phantasievollen Inszenierungen und Szenarien.

5. Entdeckung des Gemeinsamen Grundes

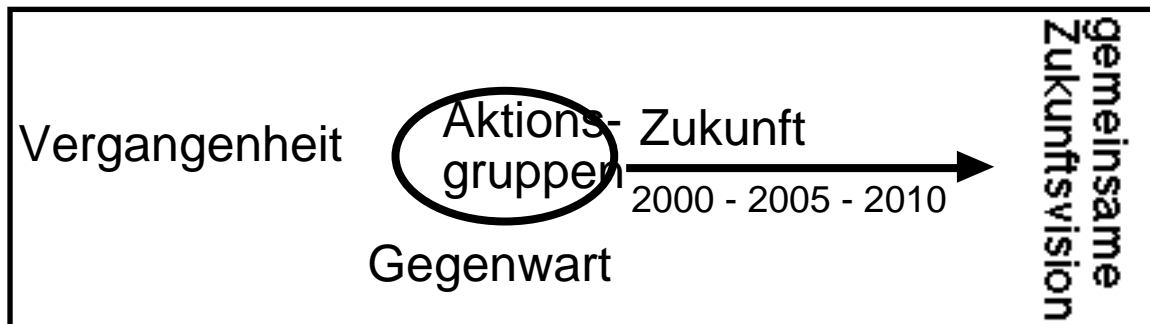
Was sind die Kernpunkte unserer gemeinsamen Zukunftsvision?



Das gemeinsame Entwerfen wünschenswerter Zukünfte zeigt, daß es mehr Gemeinsamkeiten gibt, als man in der alltäglichen Arbeit erlebt. Hier geht es darum, diese gemeinsamen Ziele herauszuarbeiten, um eine Basis für gemeinsam getragene Umsetzungsprojekte zu haben.

6. Fokus auf die Planung von Umsetzungsstrategien

Wer möchte, mit wem, in welcher Zeit, welches konkrete Projekt angehen. Bildung von verantwortlichen Umsetzungsgruppen.



Die TeilnehmerInnen benennen konkrete Projekte, die sie umsetzen möchten. InteressentInnen ordnen sich Umsetzungsgruppen zu und es werden konkrete Aktionspläne erarbeitet, die jeweils in einen konkreten Schritt münden, der Montag nächste Woche begonnen wird.

Schulenwicklung beginnt mit der Wiederentdeckung von „Gemeinschaft“

Im Gegensatz zur Situation in Unternehmen, deren MitarbeiterInnen um ihren Arbeitsplatz kämpfen, kann Veränderungsbereitschaft in staatsfinanzierten Organisationen wie Schulen nur dann entstehen, wenn alle Beteiligten erwarten können, daß sich durch ihr gemeinsames Reformengagement die Situation spürbar bessert. In Zukunftskonferenzen kann eine motivierende Aufbruchsstimmung entstehen. Jeder kann hier die Erfahrung machen, daß er in der Zusammenarbeit mit anderen zum gleichberechtigten Problemlöser wird. Sein Unbehagen, seine kreativen Ideen sind hier gefragt und münden in Veränderungspotential. Das gemeinsame Visionieren läßt uns Grenzen überschreiten und wir entdecken, daß auch andere interessante Ideen darüber haben, wie wir Schule zu einem attraktiven Lern- und Lebensort machen können. Während viele Lehrer, Eltern und Schüler unter einem vereinzeln Leistungsdruck leiden, scheint hier die Möglichkeit auf, daß wir unsere Probleme mit Lernen und Lehren gemeinsam analysieren und lösen können. Innere Schulentwicklung kann uns so Wege aus der Individualisierungsfalle zeigen und die Perspektive eröffnen, daß der notwendige Wandel zu einem lohnenden Gemeinschaftsprojekt werden kann. Jeder von uns kann den Anstoß für einen solchen Perspektivenwechsel geben. Am Montag nächster Woche könnte ein erster Schritt in diese Richtung beginnen...

Literatur:

- BOHM D. (1998). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta.
 BUROW O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
 BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETTER (Hg.) (1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.
 BUROW O.A. (1993). Gestaltpädagogik - Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
 CUMINGS A. & OLDHAM G.R. (1998). Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business manager 4, S.32-43
 GEUS A.d. (1998). Jenseits der Ökonomie. Stuttgart: Klett-Cotta.
 HENTIG H.v. (1993). Die Schule neu denken. Stuttgart: Klett.
 NEG T O. (1997). Kindheit und Schule in einer Welt der Umbrüche. Göttingen: Steidl.
 ROLFF H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. München: Juventa.
 WEISBORD M. & JANOFF F. (1995). Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco: Berrett-Koehler.

Das "Institut für Synergie und soziale Innovationen" (ISI) vermittelt Moderatoren für Zukunftskonferenzen und bietet entsprechende Ausbildungen. Weitere Informationen über unsere Homepage: <http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/Startseite.html>

Verfasser:

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow
Universität GhK Kassel FB 01
Erziehungswissenschaften
Nora-Platiel Str.1
34127 Kassel
e-mail: burow@hrz.uni-kassel.de