

Olaf-Axel Burow

Ganztagsschule als Kreatives Feld

„Das Erzeugen von Feldern
ist nicht nur die Aufgabe der Führungskräfte,
sondern ebenso die eines jeden Mitarbeiters.
In einem von Feldern erfüllten Raum
gibt es keine unwichtigen Mitspieler“.
Margaret J. WHEATLEY

„Wenn einer allein träumt,
so ist das nur ein Traum.
Wenn viele gemeinsam träumen
so ist das der Beginn einer neuen Wirklichkeit“.
DOM HELDER CAMARA

Inhalt:

1. Die Ganztagsschule – ein Modell für neues Lernen in der Wissensgesellschaft
2. Schulentwicklung: Wie man Ganztagsschulen entwickeln kann
3. Tagesgestaltung: Wie sich der Schultag verändert
4. Pädagogentätigkeit: Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld
5. Wie es losgeht: Zukunftswerkstatt mit zehn Frankfurter Modellschulen

Summary

Ausgehend von der These, dass die Ganztagsschule ein Modell für das neue Lernen in der Wissensgesellschaft werden kann und damit zum wichtigsten Motor eines dringend notwendigen Wandels der Schule von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld, zeige ich exemplarisch an den Aspekten Schulentwicklung, Tagesgestaltung und Lehrer/innenarbeit auf, welche Punkte dabei von zentraler Bedeutung sind. Partizipative Verfahren, wie z.B. Zukunftswerkstätten und Verfahren der Großgruppenmoderation können den Übergang von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld wirkungsvoll unterstützen, da das für den Wandel notwendige Wissen bereits bei den Beteiligten vorhanden ist. Worauf es ankommt, so meine These, die „Weisheit der Vielen“ freizusetzen. Den Abschluss bildet eine kommentierte Bildershow, die einen Eindruck davon gibt, wie zehn Frankfurter Modellschulen im Rahmen einer Zukunftswerkstatt ihr Wissen freisetzen und so ein Kreatives Feld der Ganztagsschulentwicklung bilden.

1. Die Ganztagschule

– ein Modell für neues Lernen in der Wissensgesellschaft

Angestoßen durch das vergleichsweise negative Abschneiden deutscher Schulen bei den PISA-Studien stehen wir nach Jahren der Stagnation mitten in einem bildungspolitischen Aufbruch. Überall in der Republik wird nicht nur darüber nachgedacht, wie die neue Schule der Wissensgesellschaft aussehen soll, sondern es werden auch vielfältigste Umbaumaßnahmen gestartet, von denen sich allerdings zu viele noch im Rahmen des tradierten Systems bewegen. Dabei käme es doch jetzt darauf an, sich nicht dem einseitigen Diktat der Ökonomie in Zeiten der Globalisierung zu unterwerfen, sondern selbstbewußt, grundlegende Einsichten der pädagogischen Forschung umzusetzen und die Erfahrungen der pädagogischer Praktiker, also der Lehrerinnen und Lehrer, Sozialpädagogen und Erzieher, aber auch von Schülern und Eltern für die Entwicklung zukunftsfähiger Schulen zu nutzen. Hierbei kommt es darauf an, sich vom tradierten Bild der Schule als Unterrichts- und Belehrungsanstalt zu verabschieden und neue Bilder einer Schule als attraktivem Lern-, Entwicklungs- und Möglichkeitsraum zu entwerfen; einem *Möglichkeitsraum*, in dem die unerschlossenen Potentiale von Lehrern und Schülern in vielfältigen, individuumsbezogenen Arrangements freigesetzt und genutzt werden. Das alte Modell der Belehrungsanstalt aus der Schornsteinwirtschaft, in dem Schüler nach Jahrgängen sortiert fließbandmäßig vorrückten, wobei der „Ausschuss“ aussortiert wurde und alle – ungeachtet der individuellen Unterschiede - zur gleichen Zeit das Gleiche zu lernen hatten, weicht einem offenen Modell gemeinsamer Suche nach vielfältigen Wegen des Lernens und der gemeinsamen Gestaltung einer anregenden, vielfältigen Schulkultur. Die Schule selbst wird zu einer *Lernenden Organisation*, einer Bildungseinrichtung, die nicht nur ihre Lehr- und Lernformen immer wieder neu erfinden, sondern auch ihre organisatorische Struktur entsprechend der konkreten Bedingungen vor Ort und den sich änderndengesellschaftlichen Anforderungen wandeln muss.

In diesem Umbauprozess, so meine These, nimmt die Ganztagschule eine herausragende Schlüsselposition ein: Der erweiterte Zeitrahmen erzwingt den Abschied von der reinen Unterrichtsschule mit ihrer tayloristischen Beschränkung auf einen 45-Minuten-Zeittakt und eröffnet die Chance für neuartige Lehr-/Lernarrangements, für neue Formen der rhythmisierten Tagesgestaltung, in der sich instruktivistische Angebote, mit der Nutzung situierter Lernumgebungen durch selbstgesteuerte Lerngruppen abwechseln¹. Für Lehrer und Schüler kann die Schule so zu einem *Kreativen Feld* werden, zu einem Ort gegenseitiger Anregung und Entwicklung.

Die mich interessierende Frage lautet: Wie kann der Transformationsprozess von der halbtägigen Unterrichts- und Belehrungsanstalt hin zur neuen Ganztagschule erfolgreich gestaltet werden? Was verbirgt sich konkret hinter der Formel: „Ganztagschule als Kreatives Feld“? Auf diese Fragen möchte ich in meinem Vortrag erste Antworten geben, wobei ich mich auf drei Aspekte konzentriere:

¹ Vgl. Stark R., Schnurer K, Mandl H. (2005). Auf dem Weg in eine neue Lehr-Lern-Kultur. Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen zum selbstgesteuerten und kooperativen Lernen. In: Burow & Hinz (Hg.) (2005). Die Organisation als Kreatives Feld, S. 213-235

- Schulentwicklung: Wie man Ganztagschulen entwickeln kann
- Tagesgestaltung: Wie sich der Schultag verändert
- Lehrer/innenarbeit: Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld

2. Schulentwicklung: Wie man Ganztagschulen entwickeln kann

James Surowiecki hat gerade eine faszinierende Untersuchung vorgelegt, die sich der Frage widmet, wie optimale Entscheidungen zustande kommen. Und seine Antwort dürfte die meisten von uns überraschen: *Fast immer sind Gruppen klüger als Einzelne*. Wie er anhand einer Vielzahl von Experimenten und Untersuchungen belegt, sind Entscheidungen, die von herausragenden Einzelnen, also z.B. von Experten oder charismatischen Führern, getroffen werden, in ihrer Qualität erheblich schlechter, als die einer gut informierten Gruppe. Für diese These gibt es bei der Lösung einfacher wie auch komplexer Probleme erdrückende Belege. Wenn Sie beispielsweise als Teilnehmer der Rateshow „Einer wird Millionär“ die Antwort auf eine Frage nicht wissen, dann haben Sie drei Möglichkeiten: Erstens: Sie raten. Zweitens: Sie befragen einen Experten. Drittens: Sie lassen das Publikum abstimmen. Im ersten Fall haben Sie eine Fünfzig-zu-fünfzig Chance. Was den zweiten Fall anbetrifft, so haben Untersuchungen gezeigt, dass Experten unter Zeitdruck in 65% der Fälle die richtige Antwort herausfanden. Die besten Ergebnisse ergaben sich aber, bei der Befragung des Studiopublikums, also einer zufällig entstandenen Gruppe von Leuten, die an einem Werktagnachmittag nichts Besseres zu tun hatten, als sich in ein Fernsehstudio zu hocken. In 91% der untersuchten Fälle fanden sie die richtige Antwort. In „Die Weisheit der Vielen“, so der Titel seines Buches, führt Surowiecki wissenschaftliche Untersuchungen aus unterschiedlichsten Gebieten an, die eine Überlegenheit der Kompetenz von Gruppen belegen.

Hoppla, werden Sie jetzt vielleicht sagen. Was erzählt der uns denn hier für einen Blödsinn? Wissen wir nicht, dass Gruppen unter der Leitung durch einen starken Führer oder unter der Verblendung durch eine eingängige Theorie bzw. Ideologie bereit sind, fast jeden Unsinn zu glauben und nicht selten groteske Fehltritte treffen? Und: Ist unsere Welt nicht so komplex geworden, dass uns nur noch Experten einen Ausweg aus der neuen Unübersichtlichkeit weisen können?

„Fachwissen und Fachkompetenz werden in vielen Zusammenhängen überbewertet“, schreibt Surowiecki, spottet über die „erbärmliche Leistungsbilanz der meisten Experten“ und führt vor, dass in der Praxis ausgerechnet „ein Maximum an Unordentlichkeit“ „oftmals als

eminent weise“ dastehe. Was viele hochnäsige Denker lange nicht glauben mochten, Statistiker und Ökonomen, Sozialforscher und Biologen haben es bewiesen: Je bunter zusammengewürfelt die Urteile, desto präziser treffen sie im Schnitt die Wahrheit.“²

Ob es um das Schätzen des Gewichts eines Ochsens, der Anzahl von Murmeln in einem Glas oder die Untergangsstelle eines vermissten U-Boots im endlosen pazifischen Ozean geht, stets erweist sich eine zufällig zusammengesetzte Gruppe der Kompetenz eines einzelnen Experten überlegen. Sie werden sich jetzt vielleicht fragen: Die Weisheit der Vielen – was hat das mit unserem Thema, der Entwicklung von Ganztagschulen zu tun?

Wir sind mitten im Thema. Denn eine sowohl von Experten wie von breiten Teilen der Bevölkerung übersehene Erkenntnis besteht darin, dass wir uns bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen von der Vorstellung verabschieden müssen, es gäbe den einen Retter in der Not. Keine Bildungsministerin, kein Forschungsteam allein kann uns den richtigen Weg weisen. Surowieckis Arbeit zeigt vielmehr, dass es bei der Bewältigung komplexer Aufgaben, vor allem darum geht, das im jeweiligen Feld vorhandene Wissen freizusetzen. Oder anders gesagt: Kein einziger der in diesem Saal anwesenden Personen verfügt über das nötige Wissen und die Kompetenz Ganztagschulen zu entwickeln, aber gemeinsam verfügen wir über mehr Wissen und mehr Fähigkeiten als der beste Experte. Oder noch genauer: Der omnipotente Schulentwicklungsexperte ist eine möglichst vielfältig zusammengesetzte Gruppe von an Schule engagierten Personen. Erfolgreiche Ganztagschulentwicklung setzt also voraus, dass wir Wege und Verfahren nutzen, die das im Feld vorhandene Wissen freisetzen, miteinander vernetzen und in gemeinsam verantwortete Entscheidungen übersetzen. Die Frage ist: Welche Verfahren sind dazu geeignet? Hierzu zwei Überlegungen.

Angestoßen durch den Zukunftsforscher Robert Jungk und seine schon in der sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts vorgetragene Überzeugung, dass in jedem Menschen sehr viel mehr steckt, als er selber weiß, haben wir in den letzten Jahren mit seiner Methode „Zukunftswerkstatt“³ Mitglieder von Schulen, Kindergärten, aber auch Firmen an ein bis drei Tagen versammelt und diesen vielfältig gemischten Gruppen die Aufgabe gestellt, in drei Schritten an der Entwicklung ihrer Institution zu arbeiten. Im ersten Schritt, der *Kritikphas*, haben beispielsweise Lehrer, Sozialpädagogen, Erzieher, Schüler, Eltern, und Schulträger

² Vgl. Salzwedel J. (2005) Lob der Unordnung. Der Spiegel, 42, S.184-185

³ Vgl. Burow & Neumann-Schönwetter (Hg.) (1994/1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.

versucht herauszufinden, wo die Schwachstellen ihrer Einrichtung liegen, indem sie folgende Detailfragen untersuchten:

-Was liegt an den Rahmenbedingungen?

-Was liegt an unserem Kollegium?

-Was liegt an mir selbst?

Im zweiten Schritt, der *Visionenphase*, ging es nicht nur um die Beantwortung der Frage, wie die festgestellten Defizite überwunden werden könnten, sondern auch um den Austausch von Vorstellungen über die optimale Schule der Zukunft. Hierzu haben wir uns auf eine Zeitreise begeben und uns vorgestellt, wie unsere Schule in zehn Jahren aussehen könnte, falls der gemeinsam getragene Schulentwicklungsprozess optimal verlaufen würde und unsere Träume ohne Einschränkungen realisierbar wären. Lehrer, Sozialpädagogen, Eltern und Schüler erlebten diese Phase oft als Befreiung aus den Einengungen des Sachzwangsdenkens und entwarfen in Planskizzen, Modellen, aber auch kurzen Inszenierungen faszinierende Bilder von den Schulen, die sie sich wünschten. Auch hier zeigte sich immer wieder, wie viel an bislang ungenutzten Expertenwissen bei allen Beteiligten vorhanden war.

Im Anschluss an die Präsentation der erträumten Zukunftsbilder haben wir dann im dritten Schritt, der *Umsetzungsphas*, ausgehend von den Zukunftsbildern konkrete Umsetzungsschritte geplant: Was wollen wir bis 2010 erreicht haben? Was bis 2008?

Welchen konkreten Schritt unternehmen wir Montag nächster Woche?

In diesen Workshops, die wir seit den achtziger Jahren durchgeführt haben, zeigte sich immer wieder, dass gerade die *Mischung unterschiedlichster Personen* zu originellen Lösungen führt. Innerhalb von zwei bis drei Tagen wurde nicht selten aus einer zusammengewürfelten Gruppe ein hochmotiviertes, kompetentes Schulentwicklungsteam⁴. Aufgrund dieser Erfahrungen können wir die Jungksche These erweitern:

Nicht nur in jedem Einzelnen von uns steckt mehr an kreativem Potential als wir unter den Zwängen des Alltags in der Lage sind zu zeigen. Auch in jedem sozialen System steckt ein Vielfaches an originellen Ideen und kreativen Kompetenzen, von denen wir als Mitglieder oft nur wenig wissen, da die heimlichen Lehrpläne der Institution, die Berufsroutinen und manches andere viel von dem verschütten, was unsere wahren inneren Bedürfnisse und Antriebe sind. Diese verborgenen Bedürfnisse und das bislang ungenutzte interne Wissen, sind aber die entscheidenden Triebkräfte nachhaltig wirksamer Schulentwicklung. Solange dieses Wissen bei jedem einzelnen gebundenen ist, wird sich wenig ändern, denn dieses Wissen kann sich erst durch die Interaktion, durch die Bildung von vernetzten Wissensfeldern

⁴ Wir haben unsere Verfahren der Zukunftsmoderation in einer Reihe von Methodenfilmen dokumentiert. Näheres über www.uni-kassel.de/fb1/burow

entfalten. Soweit die Einsicht, doch die entscheidende Frage blieb: Wie kann man diese bislang ungenutzten, aber offenbar unter der Oberfläche verborgenen kreativen Potentiale freisetzen? Wie und mit welchen Verfahren kann man die „Weisheit der Vielen“ erschließen und welche Regeln gilt es zu beachten? Mit der Zeit erkannten wir, dass der Schlüssel in zwei Faktoren liegt: *Autonomie und Partizipation*.

So harmlos die beiden Begriffe auf den ersten Blick klingen mögen, soviel Sprengstoff verbirgt sich doch in ihnen, wie die nähere Befassung zeigt. Autonomie und Partizipation funktionieren nämlich nicht oder nur schlecht in Systemen, die auf Steuerung über Hierarchie und detaillierte Vorschriften setzen. Wir erkannten, dass Schulen, wenn sie wirklich zu Lernenden Organisationen werden wollen, ⁵ein neues Modell nichthierarchischer, evolutionärer Führung benötigen.

Für dieses neue Führungsmodell gibt uns Surowiecki wichtige Hinweise, und zwar insbesondere mit den vier grundlegenden Prinzipien, deren Beachtung er als Voraussetzung zur Freisetzung der Weisheit der Vielen behauptet. Demnach können Gruppen nur dann ihr Leistungs- und Kompetenzoptimum erreichen, wenn eine *große Meinungsvielfalt (1)* gegeben und die *Unabhängigkeit des Einzelnen(2)* gewährleistet ist. Duckmäuserei, Hierarchie und Konsensdrang sind Gift. Weiter sind *dezentrale Ordnung(3)* und *eine effektive Art die unterschiedlichen Urteile zu bündeln(4)* entscheidend.

Wie aber soll aus einer großen Meinungsvielfalt, aus unabhängigen Urteilen Einzelner, aus einer dezentralen Ordnung eine sinnvolle und allgemeingültige Entscheidung resultieren? Die Internet-Enzyklopädie Wikipedia und das Betriebssystem Linux sind zwei Beispiele für eine erstaunlich leistungsfähige Form der Organisation der Weisheit der Vielen: Nach dem Open Source Prinzip kann jeder jederzeit die Lexikonartikel der Online-Enzyklopädie überarbeiten und neue hinzufügen, oder die Software von Linux verbessern. Hunderttausende tun genau dies jeden Tag, mit dem Ergebnis einer qualitativ hochstehenden, sich permanent selbst erneuernden, Jedermann und Jederfrau Jederzeit kostenlos zugänglichen Enzyklopädie bzw. einem der leistungsfähigsten Betriebssysteme. Sie werden sich jetzt vielleicht fragen: Was haben diese Beispiele mit der Frage, nach neuen Steuerungsmodellen für die Schulentwicklung und neue Formen der Beteiligung im Bildungssystem zu tun?

Ich bin der Auffassung, dass Wikipedia und Linux Beispiele für eine neue Form der Organisation unseres Wissens und den Möglichkeiten unserer Zusammenarbeit stehen: Sie lassen uns zu Zeugen eines revolutionären Wandels werden: Vor unseren Augen entsteht eine

⁵ Vgl. Burow (1999).

neue Form von kollektiver Intelligenz⁶ und Kreativität, die nicht nur verspricht, die problematische Vorherrschaft von Experten zu brechen, sondern uns allen die Chance eröffnet, selbst zu Wissensproduzenten zu werden, zu gleichberechtigten Mitarbeitern/innen am Aufbau des neuen Hauses des Wissens. Mehr noch: Wir alle werden Teil eines weltumspannenden Kreativen Feldes. Die überraschende Botschaft lautet: Wir alle können uns gegenseitig bereichern, auch wenn es uns so erscheint, dass unser eigener Beitrag vergleichsweise bescheiden ist. Doch erst die Weisheit der Vielen, die aus der kreativen Mischung entsteht führt zu einer Stufe höherer Erkenntnis. Deshalb ist jeder Beitrag wichtig. Das Kreative Feld entsteht allerdings erst, wenn wir eine Einsicht zu beachten, die dem aktuellen Bestrebungen in Parteien, Vereinen, Verbänden etc. zuwiderläuft: Wir brauchen die Vielfalt und den Widerstreit der Argumente. Homogenität und Konsenssuche sind Feinde der Weisheit!

Auf der Suche nach einem Führungsleitbild, das diesen Anforderungen gerecht wird, sind wir (Burow & Hinz 2005) auf die Jazzband und das sich aus ihr ableitende *Jazzbandmodell der Führung* gestoßen. Hier nur soviel: In einer Jazzband trifft sich eine spezifische Mischung unterschiedlichster Personen, die alle ihr spezielles Instrument beherrschen und über ein unverwechselbares Profil verfügen – Eigenschaften, die sie befähigen über ein gemeinsam vereinbartes Thema - ohne Führung von oben und das Nachspielen von vorgegebenen Noten – frei zu improvisieren. Wenn es ihnen gelingt, gut aufeinander zu hören, sich synergetisch zu ergänzen, dann kann etwas Neues entstehen, das so faszinierend ist, dass es auch die Zuhörer ergreift. Diese lösen sich aus ihrer passiven Rolle, klatschen den Rhythmus, feuern die Musiker durch Zurufe an. Musiker und Zuhörer verbinden sich zu einem von unsichtbaren Kräften getragenen Kreativen Feld, das bei allen Beteiligten in eine signifikante Energiekonzentration bewirkt. Dieses Erlebnis gemeinsamen Mit-Schwingens in der sich einpegelnden Feldfrequenz löst oft eine machtvolle Resonanz aus, die dazu führt, dass Musiker und Zuhörer beflügelt werden und mit neuen Ideen und einem erhöhten Energiezustand aus der Begegnung herausgehen. Oft vermischen sich dabei die Grenzen zwischen Zuhörern und Musikern. Sie beeinflussen sich gegenseitig und ihre individuellen Fähigkeiten und Antriebe gehen auf in einem *gemeinsamen Schöpfungsfeld*, weswegen der große französische Soziologe, Pierre Bourdieu, auch davon gesprochen hat, dass *Kreativität ein Effekt des Feldes* ist.

⁶ Vgl. Levy P. (1996). Die kollektive Intelligenz. Eine Anthropologie des Cyberspace. München: Hanser.

Nebenbei bemerkt: Diese These ist geeignet, unsere Überschätzung der Leistungen überragender Genies in einem neuen Licht zu sehen. So habe ich selbst anhand der Entwicklung der Musik der Beatles, der Comedian Harmonists und des Personalcomputers beschrieben, wie Kreative Felder entstehen und wie sie funktionieren. Auch wenn wir glauben, dass überragende Schöpfungen alleiniges Ergebnis herausragender Genies sind, so zeigt doch die Analyse in vielen Fällen, dass die *Struktur des jeweiligen Anregungsfeldes* entscheidend ist.⁷ Kreative Spitzenleistungen sind fast immer das Ergebnis eines Zusammenwirkens unterschiedlichster Personen und sozio-kultureller Einflüsse. Erst im Dialog mit geeigneten anderen auf Basis eines stützenden Feldes können einzelne Spitzenleistungen erbringen. Was folgt aus dieser Einsicht für unsere Fragestellung? Wenn wir die Ganztagschule in ein Kreatives Feld verwandeln wollen, dann brauchen wir weder Verordnungen noch Erlasse, noch detaillierte Vorgaben; wir brauchen viel mehr Rahmenbedingungen, die nur aus einigen wenigen Regelungen bestehen, derart, dass sie Lehrer, Sozialpädagogen, Schüler, Eltern und alle an Schule Beteiligten dazu ermutigen, ihre individuellen Beiträge in die gemeinsame Improvisation über das Thema einer zukunftsfähigen Ganztagschule einzubringen. Wenn die Mischung stimmt, dann werden viele neue Stücke mit anregenden Melodien entstehen. Die Komposition der neuen Schule entsteht so auf Basis von Autonomie und Partizipation. Nicht mehr der einzelne, isoliert gesehene Lehrer oder Schüler sind im Focus unserer Wahrnehmung, sondern wir lernen Schule als komplexes Feld zu sehen, in dem die Lage der Schule in ihrem Umfeld, die konkrete Mischung der Kollegen und Schüler, die Gestaltung der Räume und vieles mehr erst zusammen das ergeben, was wir uns alle wünschen: Ein Ort der vielseitigen Bildung und Anregung, des gemeinsamen Wachsens und Weiterentwickelns.

Ich könnte noch viel dazu sagen. Nur soviel: Eine zu starke Normierung, Verregelung, Verplanung, Steuerung von oben – wie wir sie im Moment im Bildungsbereich erfahren - widerspricht allen Erkenntnissen über effektive Personalführung und Möglichkeiten der Förderung schöpferischer Prozesse. Wer eine zukunftsfähige Ganztagschule entwickeln will, muss davon Abstand nehmen, Lehrer, Schüler, Eltern durch engmaschige Vorschriften zu gängeln und stattdessen zur Schaffung von offenen Gestaltungsräumen ermutigen, denn die Experten sind die Vielen. Die Experten sind wir alle gemeinsam. Sie und ich. Nur wenn es uns gelingt, neue Formen zu finden, in denen wir unser Wissen, unsere kollektive Intelligenz und Kreativität gemeinschaftlich organisieren, dann werden wir eine Schule entwickeln

⁷ Vgl. Burow 1999 & 2000

können, die nicht nur leistungsmäßig zur Spitze gehört, sondern auch – was ebenso wichtig ist und oft vergessen wird - ein angenehmer Lebensraum ist.

3. Tagesgestaltung: Wie sich der Schulalltag verändert

Der erweiterte Zeitrahmen der Ganztagschule eröffnet – zumindest potentiell – den Raum für eine neue Tagesgestaltung, indem wir Abschied nehmen vom Diktat der 45-Minuten Unterrichtsstunde, und damit auch von einem verengten Bildungsbegriff. Der erweiterte Bildungsbegriff zielt auf die *Einheit von Wissen, Können und Sein* – unabhängig übrigens von den zu erwerbenden Bildungsabschlüssen. Wenn sich auch kaum noch jemand an Dahrendorfs - immer noch gültiges - Postulat der *Bildung als Bürgerrecht* aus den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts erinnern mag, so knüpfte doch jüngst der Sozialpsychologe Ullrich Oevermann daran an, in dem er nämlich ein *Recht auf Selbstverwirklichung ohne Berufsarbeit* forderte - verständlich angesichts der eingeschränkten Berufschancen von bis zu 25% der Schulabgänger. Doch damit nicht genug: Derzeit stehen etwa zehn Prozent der Schulabgänger vor der deprimierenden Aussicht einer lebenslangen Karriere als Leistungsempfänger. Angesichts der gerade wieder bestätigten PISA-Erkenntnis, dass Schüler aus armen Elternhäusern bei gleicher Intelligenz und Leistung in Deutschland eine viermal geringere Chance haben, eine Gymnasialempfehlung zu erhalten, muss Ganztagschule sich ungeeigneten Zumutungen aus Politik und Wirtschaft widersetzen und selbstbewußt eigene Wege der Förderung aller Schüler suchen, die geeignet sind, Diskriminierungen aufgrund sozialer oder ethnischer Herkunft zu überwinden. Wenn die Ganztagschule im Hentigschen Sinne „Lebens- und Erfahrungsraum“ ist, dann kann sie in ihrer Bildungsarbeit ihre Schüler nicht auf ein imaginäres Dort-und-Dann verweisen, sondern muss dafür sorgen, dass im Hier-und-Jetzt eine lebenswerte Schulkultur entsteht. Die Realisierung der Einheit von Wissen, Können und Sein setzt in diesem Sinne voraus, dass der zum Erwerb von standardisierten Basiskompetenzen notwendige Unterricht verknüpft wird mit einem breiten Angebot von nicht eindimensional verzweckten Lehr-, Lernaktivitäten, die auch Entfaltungsspielraum für die individuellen Neigungen und Fähigkeitsprofile von Schülern und Lehrern und insbesondere ihre Persönlichkeitsentwicklung lassen.

Hier geht es vor allem um das, was wir in der Gestaltpädagogik als „*persönlich bedeutsames Lernen*“⁸ bezeichnen oder was der Kreativitätsforscher Csikszentmihalyi als „*Lernen im*

⁸ Vgl. Burow (1988). Grundlagen der Gestaltpädagogik: Lehrertraining – Unterrichtskonzept – Organisationsentwicklung. Dortmund: verlag modernes lernen.

Flow“⁹ charakterisiert. Lernen und Lehren müssen Lehrern wie Schülern Sinn machen, als auch Erfüllung bieten und können nicht darauf reduziert werden, äußerlichen Anforderungen, wie z. B. einem einseitig an den vermeintlichen Bedürfnissen der Wirtschaft orientierten Qualifizierungsbegriff zu dienen. Die derzeitige Dominanz der Quantitäten, mit der Vorliebe für zentralisierte Regelungen führt zu inhaltsgleichgültigen Haltungen, die wir daran erkennen, dass unsere Schüler bzw. Studierenden immer häufiger nur noch danach fragen, wie viel Punkte oder credits sie für welche Leistung erhalten. Der ständige Seitenblick auf Messbares führt zu einer Verengung der Bildungsbemühungen und bewirkt - etwa mit einem inhaltsneutralen Portfolio von isoliert erworbenen Fertigungsnachweisen- nichts anderes als die schon von Adorno kritisierte Halbbildung. Demgegenüber muss die Ganztagschule auf ihrem Anspruch der *Stärkung der Allgemeinbildung* beharren. Verfügungs- und Orientierungswissen gehören zusammen.

Dem Konzept einer normierten, standardisierten Schulkultur, kann die Ganztagschule das Bild eines offenen Möglichkeitsraumes entgegenstellen, in dem alle Beteiligten diejenigen Lehr- und Lernwege, sowie die dafür geeigneten Organisationsformen finden, die für ihre spezielle Situation und ihre personellen Voraussetzungen in spezifischer Weise geeignet sind. Gemäß dem Jazzbandmodell der Führung geht es hier nicht darum, dass ein Dirigent (d.h. eine vorgesetzte Behörde) eine allgemeinverbindliche Partitur (i.e. Ausführungsvorschriften) verteilt, die alle zentral geleitet ohne Abweichung nachspielen. Ganz im Gegenteil: In der Ganztagschule kann der Takt nicht wie in einem Symphonieorchester vom Dirigenten vorgegeben werden und sie kann sich nicht auf das nachvollziehen verordneten Partituren beschränken, auch wenn sie von noch so begabten Komponisten in den Ministerien geschrieben wurden.

Wenn Ganztagschule im Rahmen des derzeitig stattfindenden Abbaus des Wohlfahrtsstaates und der Zerstörung des demokratischen Grundkonsenses sich nicht einpassen lassen will in den durch Fehlentwicklungen der Globalisierung gesteuerten Prozess der verschärften Bildungskonkurrenz und Ausgrenzung, dann muss sie selbstbewußt auf die Entwicklung ihrer eigenen Lösungen setzen, indem sie einen Prozess autonomer Selbstverständigung aller Beteiligten organisiert und statt den oft phantasielosen bürokratischen Regeln der Weisheit der Vielen, also ihrer Mitglieder folgt. Wie so etwas konkret aussehen kann, werde ich anschließend zeigen. Doch vorher möchte ich noch einige Anmerkungen zu meinem dritten Punkt machen, der Frage nämlich wie sich der Lehrer- bzw. Pädagogenarbeitsplatz von einer Quelle der Belastung zu einer Quelle der Entlastung wandeln kann.

⁹ Csikszentmihalyi M. (1992). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.

4. Pädagogentätigkeit: Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld

Untersuchungen zum Gesundheitszustand von Lehrern zeichnen übereinstimmend ein bedrückendes Bild: Nur wenige Kollegen/innen erreichen die Pensionsgrenze im Dienst, die Mehrzahl scheidet aus gesundheitlichen Gründen weit früher aus. An einem Unterrichtsvormittag, so haben Untersuchungen ergeben, müssen Lehrer/innen, die im Stil des Frontalunterrichts lehren, bis zu 6000 Interventionen vornehmen, eine Belastung, die über der von Fluglotsen liegt, die allerdings alle zwei Stunden abgelöst werden. Vieles deutet darauf hin, dass ein großer Teil der Lehrerschaft sich selbst und damit auch die Schüler zu sehr belastet. Der förderliche Umgang mit sich selbst und anderen sollte daher nicht nur ein zentrales Thema der Lehrer- bzw. Pädagogenausbildung sein, sondern auch ein zentrales Anliegen von Schulkollegien.

Wenn man an die Einrichtung von Ganztagschulen denkt, dann entsteht schnell der Eindruck, dass hier verschärfte Anforderungen und größere zeitliche Belastungen auf die ohnehin überforderten Kollegien zukommen. Dass dem nicht so sein muss, haben wir (Burow & Hinz 2005)¹⁰ in unseren Fortbildungen mit Titeln wie „Arbeitserleichterung durch Kooperation“ und „Gesundheitsintegrierte Lernlandschaften“ zu zeigen versucht. Neben objektiven Faktoren, wie unzureichende Ausstattung, problematische Einzugsbereiche, unprofessionelle Schulleitung, belastenden Schulkultur, fehlenden Unterstützungssysteme, spielt vor allem auch die ungebrochene Tradition des Lehrers als Einzelkämpfer eine Rolle. Hier bietet gerade die Ganztagschule eine neue Chance: Aufgrund des Wandels der Schul- und Unterrichtskultur erwächst die Notwendigkeit neuer Formen der Zusammenarbeit, wie wir sie etwa beispielhaft in Kassel-Waldau erlebt haben, wo die Schule in überschaubare Untereinheiten gegliedert ist, die von weitgehend selbständigen Kollegenteams gestaltet werden. An den Ganztagschulen, die wir mit unseren Studenten zu Unterrichtshospitationen besuchten, fiel immer wieder auf, dass Kolleginnen – ganz im Gegensatz zu den Erwartungen unserer Studierenden – von den entlastenden Faktoren der Ganztagschule berichteten, wie etwa besserer Kontakt zu Schülern und Kollegen, mehr Möglichkeiten Unterrichtsangebote nach eigenen Interessen in Kooperation mit Kollegen und Schülern zu gestalten.

¹⁰ Vgl. Burow & Hinz (Hg.) (2005). Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS). Kassel: University Press.

Was sich hier abzeichnet ist ein *neues Lehrerbild* auf dem Weg vom *Einzelkämpfer* zum *Team*. Auch hier wieder kann uns das Jazzbandmodell der Führung wichtige Hinweise für die Entwicklung entlastender Arbeitsplatzstrukturen geben. Meine Analyse überragender Schöpferpersönlichkeiten hat nämlich eine überraschende Einsicht ergeben: Erfolgreiche Schöpfer vermeiden es sich zu überfordern und konzentrieren sich auf das, was sie wirklich können. Ein entscheidendes Geheimnis ihres Erfolges besteht in der *Organisation eines arbeitserleichternden und inspirierenden Synergiefeldes*. Nicht jeder muss alles können, sondern jeder muss wie in einer Jazzband in der Lage sein, seine begrenzten Fähigkeiten, seine persönliche Stimme in das gemeinsame Konzert einzubringen. Entscheidendes Instrument dafür ist die *Synergieanalyse*, die sich gleichermaßen auf Schüler und Pädagogen anwenden lässt. „Synergieanalyse“ – werden Sie sich jetzt vielleicht fragen. Was steckt dahinter?

Während die klassische Kreativitätsforschung überragende schöpferische Leistungen als Ausdruck einer herausragend begabten Persönlichkeit ansieht, sind Csikszentmihalyi und Gardner einen Schritt weiter gegangen: Sie haben gezeigt, dass erfolgreiche Genies neben individuellem Talent auch die Fähigkeit haben müssen, zur richtigen Zeit das richtige Fachgebiet zu wählen und darüber hinaus Zugang zu einem Unterstützerfeld anerkannter Fachleute zu finden. Kreativität bzw. überragende Leistungen sind demnach Ausdruck einer optimalen Passung von individuellem Talent, der Wahl eines geeigneten Fachgebiets und der Anerkennung durch Autoritäten. Klingt einleuchtend, doch was können wir mit dieser Einsicht anfangen, denn wer von uns verfügt schon über überragende Talente? Wer von uns hatte das Glück, genau das Fachgebiet zu wählen, das nicht nur optimal zu den eigenen Begabungen passt, sondern auch gesellschaftlich gefragt ist? Und wem von uns ist es gelungen, als Einzelner von den Ton angehenden Autoritäten uneingeschränkte Anerkennung zu erhalten? Oder anders ausgedrückt: Wer von uns versteht sich schon als überragendes Genie? Haben wir nicht viel öfter das Gefühl eigener Begrenztheit und Unzulänglichkeit in vielen Bereichen?

Hier führt uns nun meine Idee der Synergieanalyse weiter: Wie ich anhand der Entwicklung der Musik der Beatles aber auch des Personalcomputers zeigen kann, sind oft die Defizite ebenso wichtig wie die Talente. Es ist ein Fehlschluss zu glauben, um Überragendes zu leisten, müsste man *allein* über überragende Fähigkeiten verfügen. Ganz im Gegenteil: Oft besteht der Schlüssel zum Erfolg in der Einsicht und Akzeptanz eigener Begrenzungen. Meine Defizite sorgen nämlich erst dafür, dass ich mich auf die Suche nach passenden Synergiepartnern begeben kann, mit denen zusammen ich über meine begrenzten Fähigkeiten

wachse und ein gemeinsames Kreatives Feld bilden kann. Gerade weil ich in bestimmten Bereichen Schwächen habe, bin ich interessant für Personen, die gerade dort Stärken haben, eine gute Grundlage für Synergiebündnisse. Einige der bedeutendsten kreativen Schöpfungen sind auf diese Weise entstanden: Steve Jobs, der Gründer von Apple Computers war ein langhaariger, Haschisch rauchender Dropout, der zur Zeit der Großcomputer beseelt war von der Idee, dass jedes Kid einen persönlichen Computer für sich zum Spielen haben könnte. Er fand sein Alter Ego in Steven Wozniak, einem verschrobenen Technikbastler, der allein nie die Fähigkeit gehabt hätte, dieses Vorhaben in Gang zu setzen. Harry Frommermann, der Gründer der Comedian Harmonists verfügte kaum über musikalische Kenntnisse, konnte nur Tierstimmen und Instrumente imitieren, aber er suchte sich geeignete Partner und zusammen gründeten sie die Comedian Harmonists. Und um ein letztes Beispiel zu nennen, John Lennon konnte nicht mal Gitarre spielen, als er auf den mehrer Instrumente spielenden Paul McCartney traf. Doch auf Instrumentenkenntnis kam es gar nicht an. Die Mischung zweier sich gegenseitig herausfordernder und ergänzender, individuell profilierter Persönlichkeiten war entscheidend. Mögen dies auch spektakuläre Erfolgsbeispiele sein, so kennt doch jeder von uns aus seinem Alltag solche Synergiebündnisse, die unser Leben erleichtern und unsere persönliche Effizienz steigern. Das tradierte schulische Lernmodell, mit seiner einseitigen Betonung individuell abprüfbarer Leistungen, versagt vor der Herausforderung das Entstehen kollektiver Intelligenz und Kreativität zu fördern.

Und hiermit kehren wir zum Ausgangspunkt meiner Überlegungen zurück, nämlich Surowieckis These von der Weisheit der Vielen. Wenn der Arbeitsplatz, ja die gesamte Schule zum Kreativen Feld werden soll, dann müssen wir uns verabschieden, von der Vorstellung, es gehe vor allem darum, uns selbst an der Leistung überragender Genies zu messen und unsere Schüler/innen anzuspornen diesen unerreichbaren Titanen nachzueifern. *Vergleiche niemals ein Kind mit einem anderen*, hat schon Pestalozzi gemahnt, *sondern nur mit sich selbst*. Veränderung und persönliches Wachstum finden statt, wenn man wird, was man ist und nicht, wenn man versucht zu werden, was man nicht ist“ lehrt uns die Gestaltpädagogik. Und Surowiecki hat uns auf die zentrale Bedeutung von Autonomie und kreativer Mischung hingewiesen. Darin steckt die zentrale Einsicht: Das Kreative Feld entsteht aus der Anerkennung und Nutzung von Unterschieden, aus der Entwicklung von Fähigkeiten zur kooperativen Problemlösung. Nur wenn jeder von uns darin gefördert wird, seine unverwechselbaren Fähigkeiten zu entdecken, werden wir alle in der Lage sein, unseren eigenständigen Beitrag zur kollektiven Intelligenz und Kreativität beizutragen. Der bloße

Nachvollzug normierter, allgemeinverbindlicher und einseitigen Interessen geschuldeter Lehr- und Lernprogramme, die womöglich noch in individuelle Zielvereinbarungen übersetzt und mit Kreditpunkten belohnt werden, bedeutet unter den Bedingungen der Wissensgesellschaft einen Rückschritt, denn nur kooperative Lösungswege werden uns als Einzelne und als Gesellschaft weiterbringen. Wenn Untersuchungen belegen, dass eine Gruppe aus differenzierten Einzelpersönlichkeiten gemeinsam zu besseren Lösungen als der beste Experte kommen kann, dann sollten wir diese Einsicht zur Leitidee autonomer und partizipativer Schulentwicklung machen. : „*Ich bin gut – wir sind besser! Kreativität gibt es nur im Plural!*“

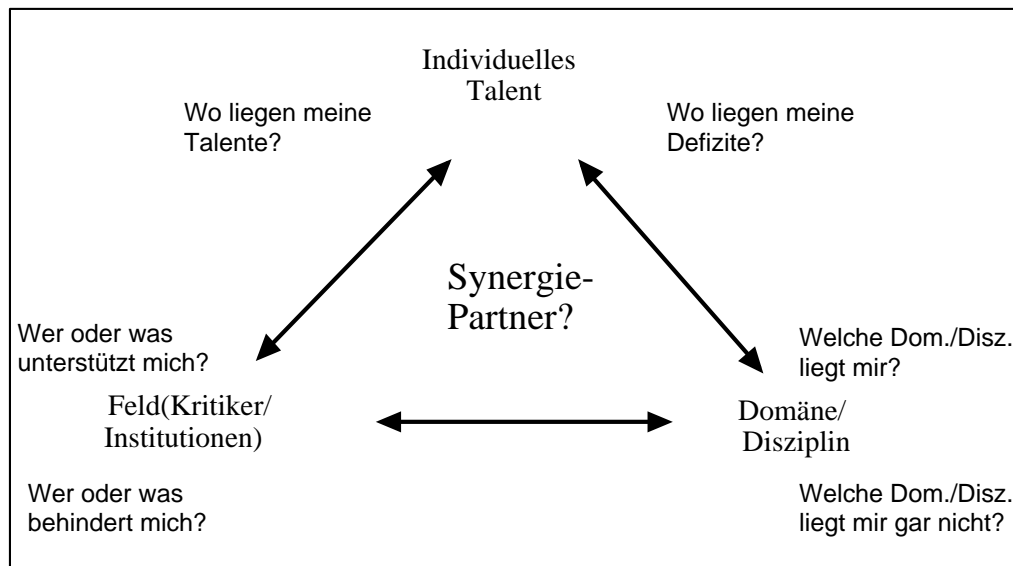


Abb.: Wo sind meine Synergie-Partner? © Burow 1999

5. Wie geht es los?

In diesem komprimierten Vortrag konnte ich die Theorie des Kreativen Feldes nicht im Detail erläutern. Mehr erfahren Sie darüber in unseren neuen Büchern „Ganztagsschule entwickeln – Von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld“ (Burow & Pauli 2005) und „Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS).“ (Burow & Hinz 2005)

Damit Sie aber einen Eindruck von unserem konkreten Vorgehen und Anregungen für ihre eigene Praxis erhalten zeigen wir nachfolgend Bilder aus einer Zukunftswerkstatt, die wir im letzten Jahr mit Vertretern von zehn Frankfurter Modellschulen gemacht haben, die sich auf

den Weg zur Weiterentwicklung ihrer Ganztagschule begeben haben. Ein Problem solcher Präsentationen, wie ich sie hier mache, besteht darin, dass die dichte, emotional oft tief berührende Atmosphäre und das entstehende Aufbruchgefühl, nur begrenzt über Bilder an Aussenstehende, die nicht an dem Prozess teilgenommen haben, vermittelt werden kann. Ich hoffe Ihnen dennoch eine Vorstellung davon vermitteln zu können und stehe im Anschluss für Nachfragen zur Verfügung.

Präsentation der Diashow NaSchu

Literatur:

- ARGYRIS C. (1997). Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BECK U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- BENNIS W. & BIEDERMANN P.W. (1998). Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Frankfurt: Campus.
- BENNIS W. (1997). Zur "Vorhut von Anführern" gehören. In: GIBSON R. (1997). Rethink the Future, S.223-242.
- BINNIG G. (1992). Aus dem Nichts. Über die Kreativität von Natur und Mensch. München: Piper.
- BOHM D. (1998). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart:Klett-Cotta.
- BONSEN M. (1994). Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden: Gabler.
- BOURDIEU P. (1992). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg.
- BOURDIEU P. (1987). Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt: Suhrkamp.
- BOURDIEU P. (1982). Die feinen Unterschiede. Zur Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt: Suhrkamp.
- BRODBECK (1995). Entscheidung zur Kreativität. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- de BONO E. (1992). Laterales Denken. Der Kurs zur Erschließung Ihrer Kreativitätsreserven. Düsseldorf & Wien: Econ.
- BUBER M. (1992,6). Das Dialogische Prinzip. Gerlingen: Lambert Schneider.
- BUNKER B.B. & ALBAN B.T. (1996). Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. Jossey-Bass.
- BUROW O.A. & HINZ H. (Hg.) (2005). Die Organisation als Kreatives Feld. EPOS: Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung – Wie Bildungsinstitutionen zu Kreativen Feldern werden. Kassel: University Press.
- BUROW O.A. & HINZ H. (2003). Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungssystem – EPOS. In: report QUEM. Heft 76/Teil II. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen. PE/OE-Konzepte. S.445-496
- BUROW O.A. (2003). Prinzipien erfolgreicher Erziehung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- BUROW O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BUROW O.A. (2000) Kreativität im Team. Ein neues Lehrerbild für die Wissensgesellschaft. In: Pädagogik 6, S.31-34
- BUROW O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BUROW O.A. (1998). Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld. In: Arbeitsplatz Schule. Friedrich Jahresheft XVI. Seelze: Friedrich Verlag, S.120-124
- BUROW O.A. (1997). Wie man Zukunft (er-)finden und gestalten kann. In: BÜRMAN, DAUBER & HOLZAPFEL (Hg.), S.223-244
- BUROW O.A. (1997). Mit Rezepten aus der Wirtschaft das Bildungswesen heilen? In: KRÜGER H.H. & OLBERTZ J.H. (Hg.) (1997). Bildung zwischen Staat und Markt. Opladen: Leseke und Budrich, S.641-662.
- BUROW O.A. (1996). Lernen für die Zukunft - oder die „fünfte Disziplin des Lernens“. In: Nachhaltige Entwicklung - Aufgabe der Bildung. Symposium des Modellversuchs SchUB. Berlin: BUND Landesverband Berlin, S.33-42
- BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETTER (Hg.) (1995). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig. Überarbeitete Neuauflage 1998.

- BUROW O.A. (1995). Zukunftswerkstatt als Instrument der Schulentwicklung. In: Beratung und Schule. Weilburg: HILF.
- BUROW O.A. (1993). Gestaltpädagogik: Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- BUROW O.A. (1988). Grundlagen der Gestaltpädagogik; Lehrertraining – Unterrichtskonzept – Organisationsentwicklung,. Dortmund: verlag modernes lernen.
- BUROW O.A.(1992). Synergie als handlungsleitendes Prinzip Humanistischer Pädagogik. Konsequenzen für kooperatives Lernen in der Schule. In Buddrus V. (Hg.). (1992). Die "verborgenen" Gefühle in der Pädagogik. Impulse und Beispiele aus der Humanistischen Pädagogik zur Wiederbelebung der Gefühle. Hohengehren: Schneider Verlag, S.97-112
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1997). Kreativität.Stuttgart: Klett-Cotta.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1992). Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart: Klett-Cotta
- DRUCKER P. F. (1993). Die postkapitalistische Gesellschaft. Düsseldorf: Econ.
- EISENHARDT P., KURTH D. & STIEHL H.(1995). Wie Neues entsteht. Die Wissenschaften des Komplexen und Fraktalen. Reibek: rororo.
- FATZER G. (Hg.) (1996). Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln: EHP.
- FECHNER E. (1988). Die Comedian Harmonists. Sechs Lebensläufe. München: Heyne.
- FEND H. (1998). Qualität im Bildungswesen. Schulforschungen zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim: Juventa.
- FÖLSING A. (1995) Albert Einstein. Eine Biographie. Frankfurt: Suhrkamp.
- FULLAN G.M. (1995). The New Meaning of Educational Change. London: Cassel.
- GARDNER H. (1997). Die Zukunft der Vorbilder. Das Profil der innovativen Führungskraft. Stuttgart: Klett-Cotta.
- GARDNER H. (1996). So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- GARDNER H. (1992). Das Denken des ungeschulten Kopfes. Stuttgart: Klett-Cotta.
- GREIF S. & KURTZ H.J. (1996). Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- GRUBER H., MANDL H. & RENKL, A. (1999). Was lernen wir an Schule und Hochschule: Träges Wissen? Forschungsberichte 60. LMU-München.
- GUNTERN G. (Hrsg.) (1995). Intuition und Kreativität. Zürich: Scalo-Verlag.
- HAKEN H. (1990). Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken. Berlin: Ullstein.
- HAKEN H. & HAKEN-KRELL M. (1992). Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn. Stuttgart: DVA.
- HEIDACK C. (HG.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb. München 1993.
- HEROLD & LANDHERR (2001). SOL. Selbstorganisiertes Lernen. Ein systemischer Ansatz für den Unterricht. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- HINZ H. (1998): Die Systemische Beratung einer Organisation. In: Tagungsbericht der Konferenz der Schulräte in der Bundesrepublik Deutschland: Qualitätssicherung durch die Schulaufsicht in den Aufgabenfeldern "Schulbezogene Beratung" und "Umgang mit "schwierigen" Lehrkräften. Bad Salzungen.
- HOBSON P. (2003). Wie wir denken lernen. Gehirnentwicklung und die Rolle der Gefühle. Düsseldorf: Walter.
- JUNGK R. & MÜLLERT, N. (1989). Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne (Nr.73)
- KAKU M. (1998). Zukunftsvisionen. Wie Wissenschaft und Technik des 21. Jahrhunderts unser Leben revolutionieren. München: Lichtenberg.
- KAO J. (1997). Die Vorzüge der betrieblichen "Unordnung". In: PIERER H. v. & OETINGER B.v. (Hrsg.) (1997). Wie kommt das Neue in die Welt? München: Hanser, S.319-330
- KELLY K. (1997). Das Ende der Kontrolle. Bollmann.
- KELLY K. (1997). Die neue Biologie des Unternehmens. In: GIBSON (1997), S.357-380
- KRIS E. & KURZ O. (1995). Die Legende vom Künstler. Ein geschichtlicher Versuch. Frankfurt: Suhrkamp.
- KUHN T. (1967). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt: Suhrkamp.
- LAWRENCE P.R. & NITIN N. (2003). Driven. Was Menschen und Organisationen antreibt. Stuttgart: Klett-Cotta.
- LE DOUX J. (2003). Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht. Düsseldorf: Walter.
- LEVY P. (1996). Kollektive Intelligenz. München: Hanser.
- LÜCK H.E.(1996). Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Weinheim: pvu.
- MC ADAMS D. (1996). Das bin ich. Wie persönliche Mythen unser Selbstbild formen. Hamburg: Kabel.
- NEUBERGER, O. (1991) Personalentwicklung. Stuttgart

- OWEN H. (1997). Open Space Technology. San Francisco: Berrett-Koehler.
- PIERER H. v. & OETINGER B.v. (Hrsg.) (1997). Wie kommt das Neue in die Welt? München: Hanser.
- REINEMANN G. & MANDL H.(1999). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. Forschungsberichte 101. LMU-München
- ROTH G. (2003). Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt: Suhrkamp.
- SCHLICKSUPP H. (1992). Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg.
- SENGE P. (1996). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett Cotta.
- SIEBERT H. (2001). Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung. Neuwied: Luchterhand.
- SPIEB U. (2000). Rockbands. Ein Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Wuppertal: Ulrich Spieß Verlag.
- SENGE P. (1996). Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- SPITZER M. (2002). Lernen. Spektrum Akademischer Verlag.
- SPRENGER R.K. (1996). Das Prinzip Selbstorganisation. Frankfurt: Campus.
- SUROWIECKI J. (2005). Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können. Gütersloh: C. Bertelsmann.
- TROCCHIO Di F. (1998). Newtons Koffer. Geniale Außenseiter, die die Wissenschaft blamierten. Frankfurt: Campus.
- WARNECKE H.J.(1996). Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek: rororo.
- 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
Darin auch: Zukunftskonferenzen 2: M. Weisbord im Gespräch mit Joe Flower. S.14-23
- WHEATLEY M. J. (1997). Quantensprung der Führungskunst. Die neuen Denkmodell der Naturwissenschaften revolutionieren die Management-Praxis. Reinbek: Rowohlt.
- WICKERT J. (1995). Einstein. Hamburg: rororo.
- WILLI J. (1989). Ko-Evolution. Die Kunst gemeinsamen Wachsens. Hamburg: Rowohlt.
- YOUNG JEFFRY S. (1989). Steve Jobs. Der Henry Ford der Computer-Industrie. Düsseldorf: GFA Systemtechnik.
- ZOHAR D. (1997). ReWiring the Corporate Barin. Using the New Science How We Structure and Lead Organisations. San Francisco: Berett-Koehler.

Zum Autor:

Dr. Olaf-Axel Burow (Jg.51) ist Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel und forscht zu Theorien und Methoden der Erziehungswissenschaft sowie der Kreativitätsförderung. Seine Projektgruppe Zukunftsmoderation entwickelt Konzepte der Kreativitätsförderung und des Partizipationsdesigns.
Kontakt: burow@uni-kassel.de

Links

Zu allen hier aufgeführten Verfahren zur Initiierung Kreativer Felder bzw. zum Starten eines Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses finden Sie ausführliche Texte zum downloaden, Literaturangaben, Workshopprotokolle und Forschungsberichte unter

www.uni-kassel.de/fb1/burow

www.selbstportrait.net

www.isi-partner.de