

Die Zukunftswerkstatt als Instrument der Schulentwicklung

Prof.Dr.Olaf-Axel Burow

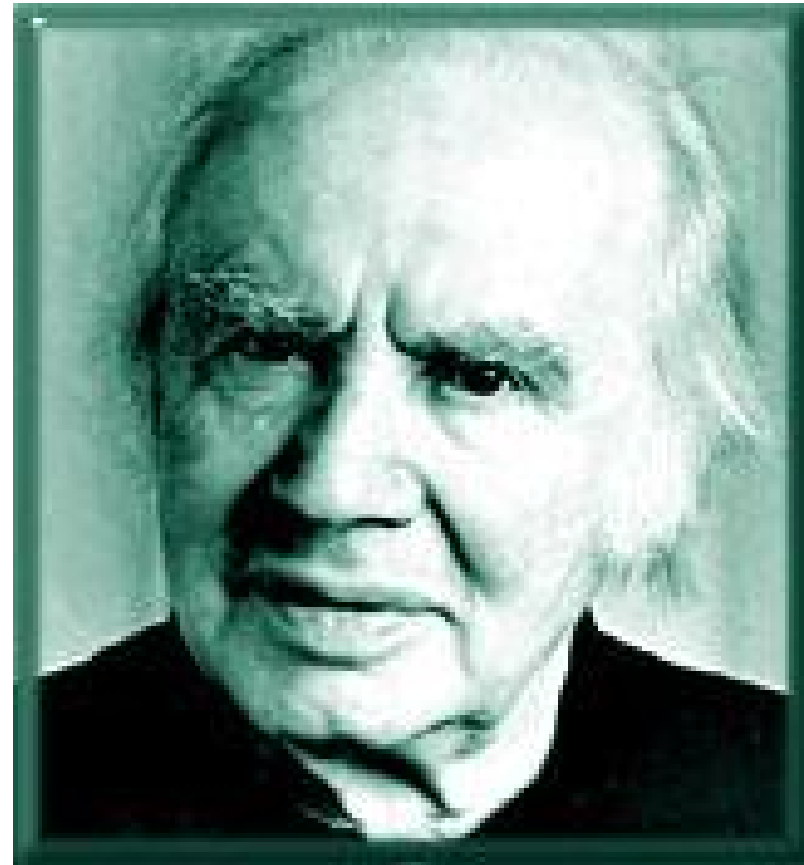
W.B. Christoph Plümpe

Universität Kassel

www.uni-kassel.de/fb1/burow

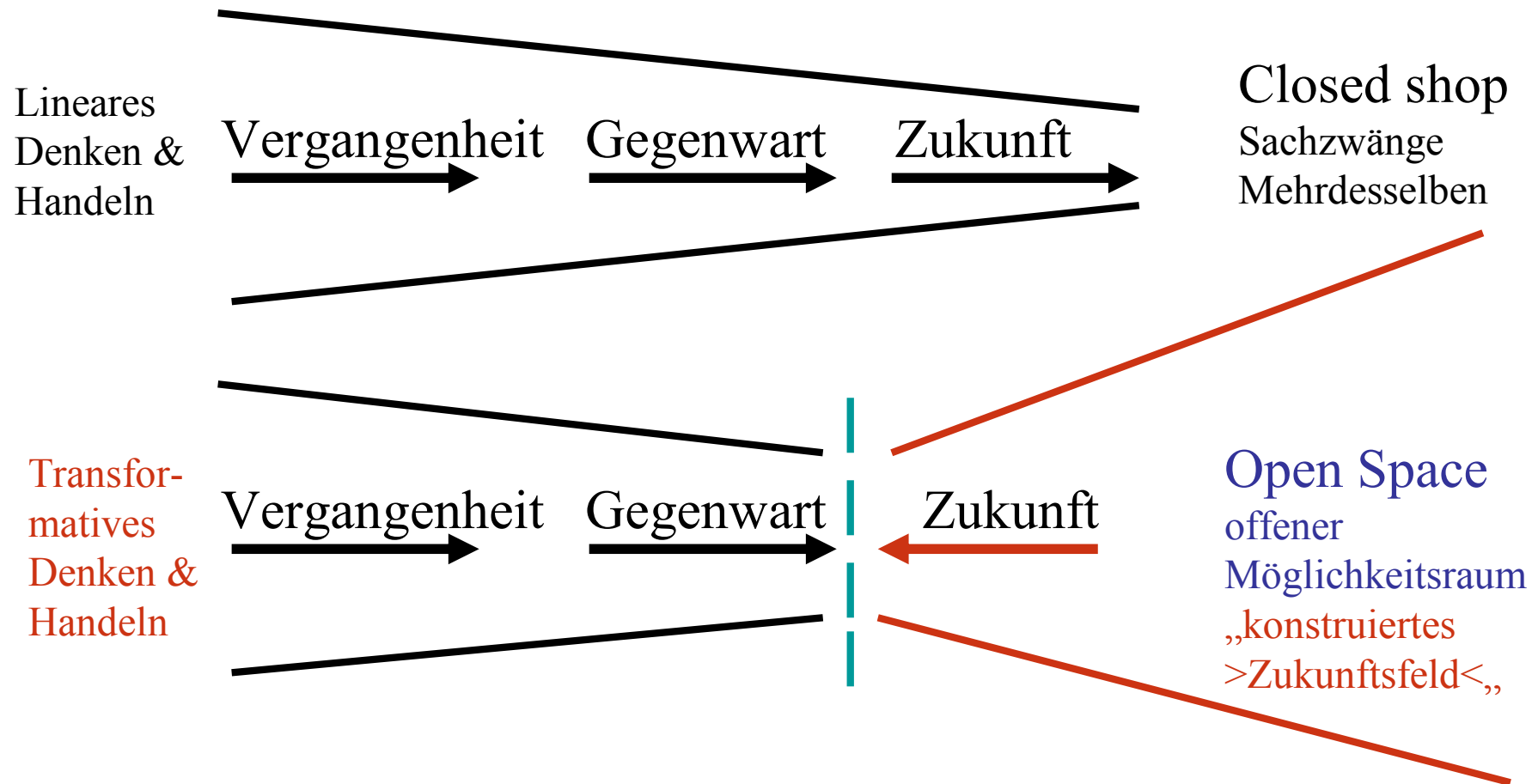
Annäherung an OE: Robert Jungk & die Zukunftswerkstatt

- Zukunftsforscher & Schriftsteller Robert Jungk (1913-1995) entwickelt um 1960 die „Zukunftswerkstatt“ als Instrument der partizipativen Zukunftsgestaltung
Jungk & Müllert 1981/89:
Zukunftswerkstätten
- Vorläufer des Konzepts:
„Die Weisheit der Vielen“
Surowiecki 2006

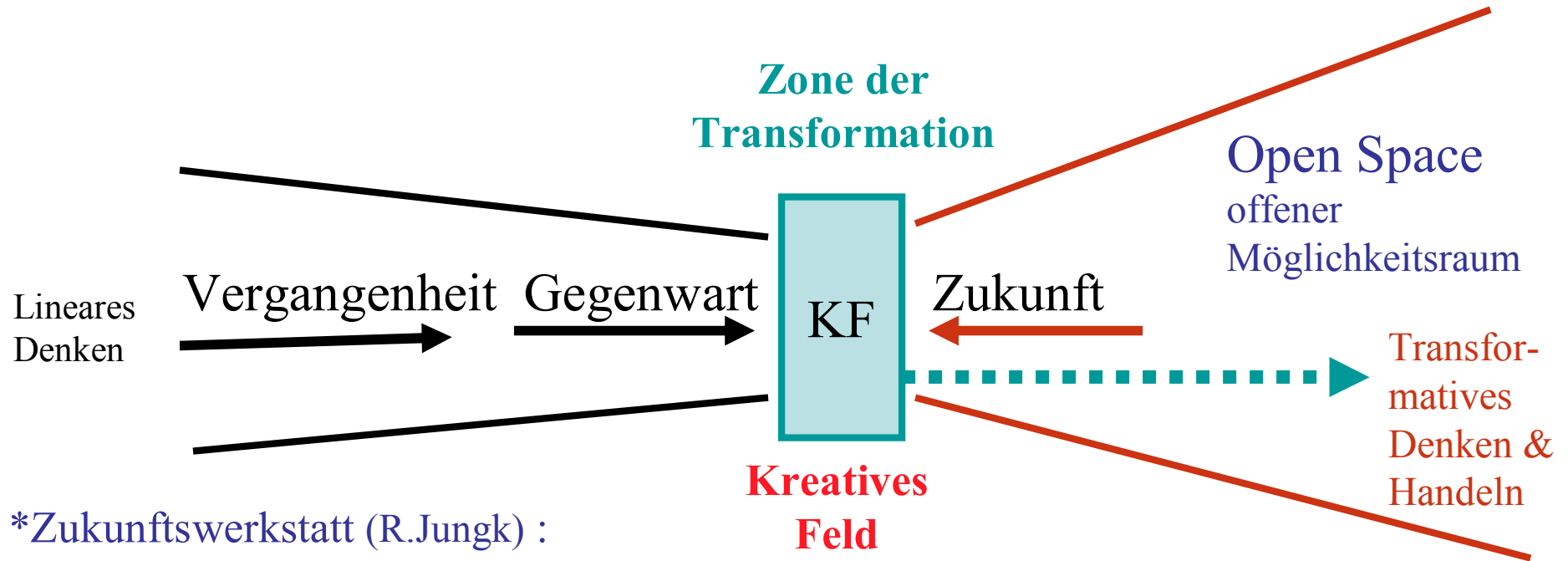


Jungks genialer Kunstgriff:

Der Blick auf die Gegenwart *aus* der erwünschten Zukunft, die *partizipativ* entwickelt wird:



Vier Aufmerksamkeitsrichtungen transformativen Denkens, Fühlens & Handelns



*Zukunftswerkstatt (R.Jungk) :

Die Gegenwart aus der erträumten Zukunft betrachten

*Presencing (Scharmer/Lewin):

Die Gegenwart aus der im Entstehen begriffenen Zukunft betrachten

*Appreciative Inquiry (Copperrider):

Die Gegenwart aus wertschätzender Perspektive betrachten

*EPOS Evolutionäre Pers. & Organisationsentwicklung (Burow & Hinz)

Die Gegenwart aus dem Kreativen Feld der Weisheit der Vielen betrachten

Wirkungen von Zukunftswerkstätten

20 Jahre Erfahrungen mit ZWs zeigen, **das nötige Wissen** zur Verbesserung von Organisationen **ist** zu großen Teilen bei den Beteiligten **vorhanden**.

Sie sind in der Lage:

- Probleme zu benennen und zu analysieren
- Anziehende Visionen zu entwickeln

Die Umsetzung ist schwierig, wenn ZWs Einzelereignis bleiben und Nicht eingebunden werden in einen Langfristig angelegten Entwicklungsprozeß.

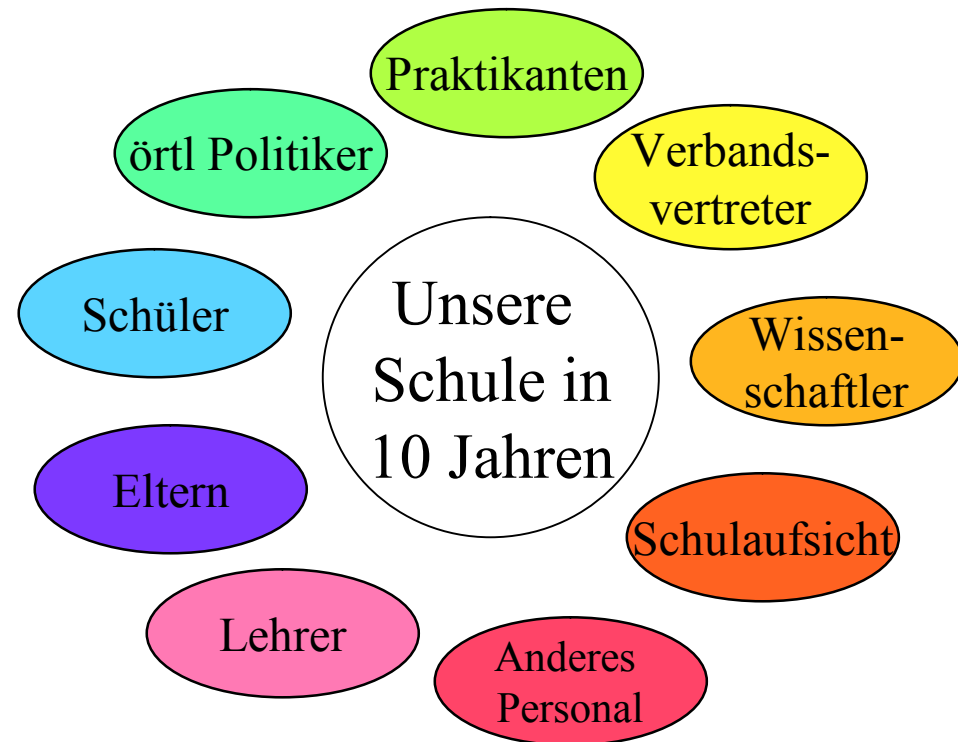


Future Search Conference: Discovering the common Ground

Marvin Weisbord (2001). Future Search: **Die Zukunftskonferenz**
Sie ist ein ein 6-phasiges partizipatives Zukunfts-Erforschungs- und findungsverfahren.

Prinzipien:

- Das ganze offene System in einen Raum bringen
- Fokus auf die Zukunft (Vision)
- Gemeinsamkeiten statt Konflikte
- Selbststeuernde Gruppen ohne Moderatoren, um Selbständigkeit zu fördern

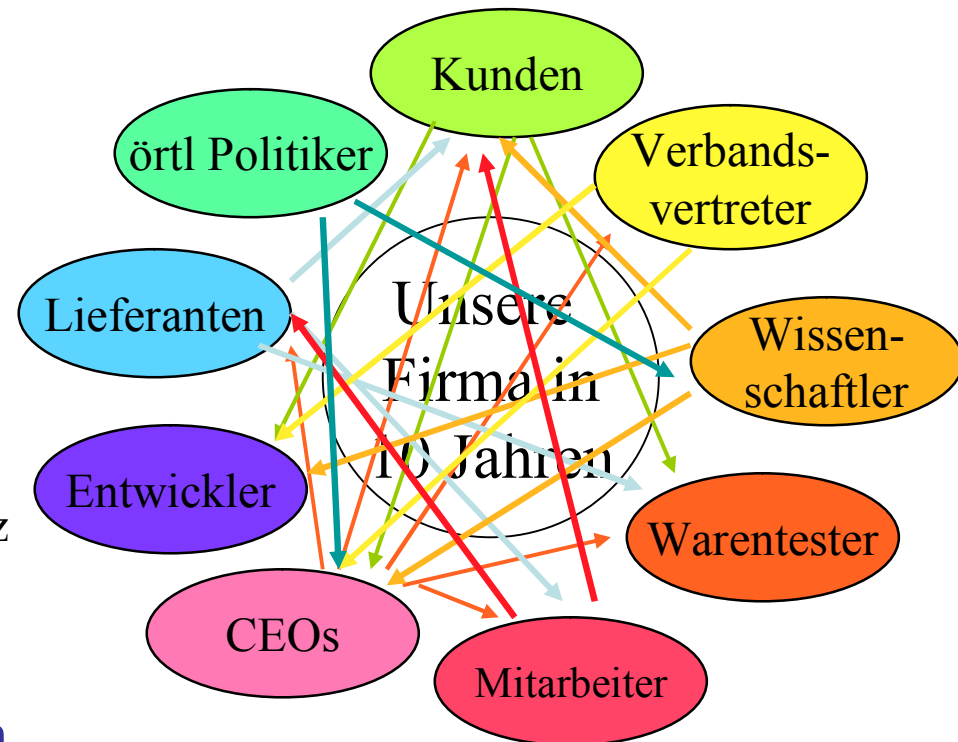


Was ZKs bewirken:

Überwindung von Fragmentierung & Schaffung eines kohärenten Feldes

Wirkungen:

- Förderung persönlicher und fachlicher Kontakte
- Aufbau von Netzwerken
- Nutzung der Weisheit der Vielen
- Verständnis für unterschiedliche Kulturen
- Steigerung von Motivation, Leistung & Innovationskompetenz
- Förderung von Systemdenken
- Die Entdeckung des **common ground** als Keim von **Kreativen Feldern**



Ablauf der Visionenphase: Schüler als „Motoren“ der Schulentwicklung

Idealtypischer Ablauf:

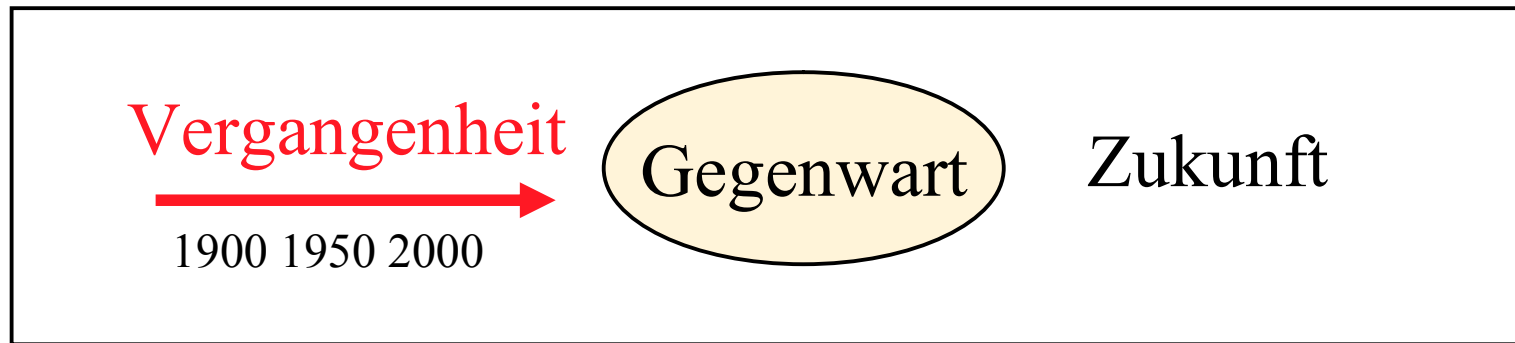
- Zeitreise in die erwünschte Zukunft
- Individuell ein Symbol oder Bild der eigenen Zukunftsvorstellung skizzieren und mit einer Unterschrift oder einem Text versehen
- Vernissage der Zukunftsbilder
- Gruppen nach Symbolen bilden
- Arbeiten Zukunftsvision aus
- Präsentation der Visionen
- Abend: Fest/gesell. Beisammensein



Potentiale freisetzen - Partner finden - Projekte initiiieren



Phase 1: Wo kommen wir her?



1. Fokus auf die gemeinsame Vergangenheit:

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

Die Geschichte unserer Organisation

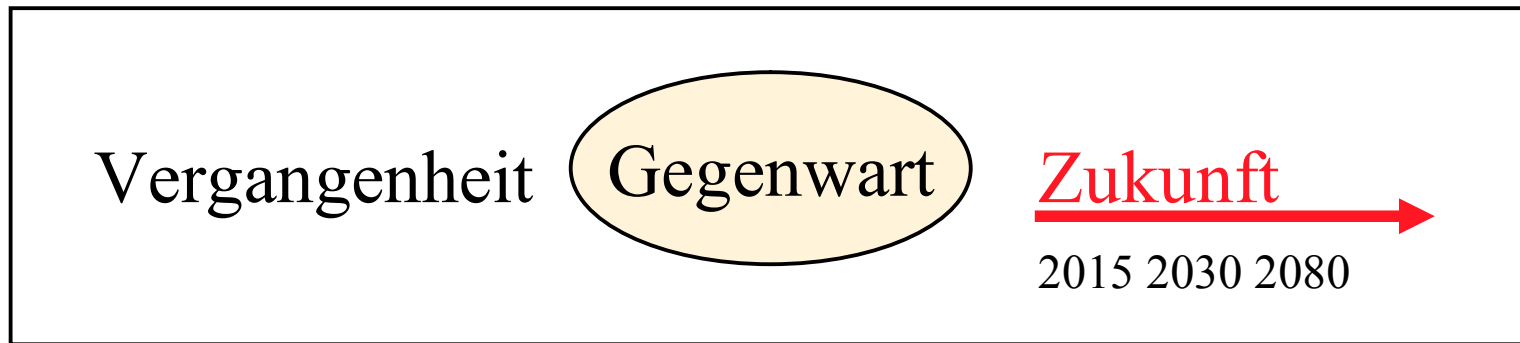


Beispiel Akademie Silberburg:

1873 Gründung des Schwäbischen Frauenvereins durch 2 Frauen

- 1943 Zerstörung durch Bomben
 - 1949 Neuanfang
 - 2000 Krise/Stagnation
 - 2002 EPOS: Turnaround
1. Austausch in Gruppen
 2. Abtrag auf Zeitleiste
 3. Ausstellung & Diskussion

Phase 2: Welche Zukunftstrends werden uns betreffen?



2. Fokus auf erwartete externe Trends:

Welche absehbaren Entwicklungen werden mich persönlich und meine Organisation herausfordern?

Mindmap der Zukunftstrends



Ablauf:

- Oberthema in die Mitte
- Moderator fragt erwartete Haupttrends ab und trägt sie ein
- Alle tragen Untertrends ein
- Bepunktung der Trends
- Ausgewählte Trends auf AG-Karten
- Zuordnung zu AG s, die die wichtigsten Trends analysieren
- Präsentation der von den AG s erarbeiteten Trendanalysen

Phase 3: Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir?



3. Fokus auf unsere gegenwärtige Situation:

Was machen wir bezogen auf die absehbaren Trends bereits gut; wo besteht Optimierungsbedarf?

Arbeit mit der Bildkartei



- ca.300 Bilder werden ausgelegt
- Jeder sucht sich zu „prouds & sorries“ passendes Bild aus
- Versieht es mit einer pointierten Unterschrift
- Gruppen mit passenden Bildern analysieren:
 - Was liegt an den Rahmenbedingungen?
 - Was liegt an unserer Kommunikation/Zusammenarbeit?
 - Was liegt an mir selbst?

Präsentation der Gruppenanalysen

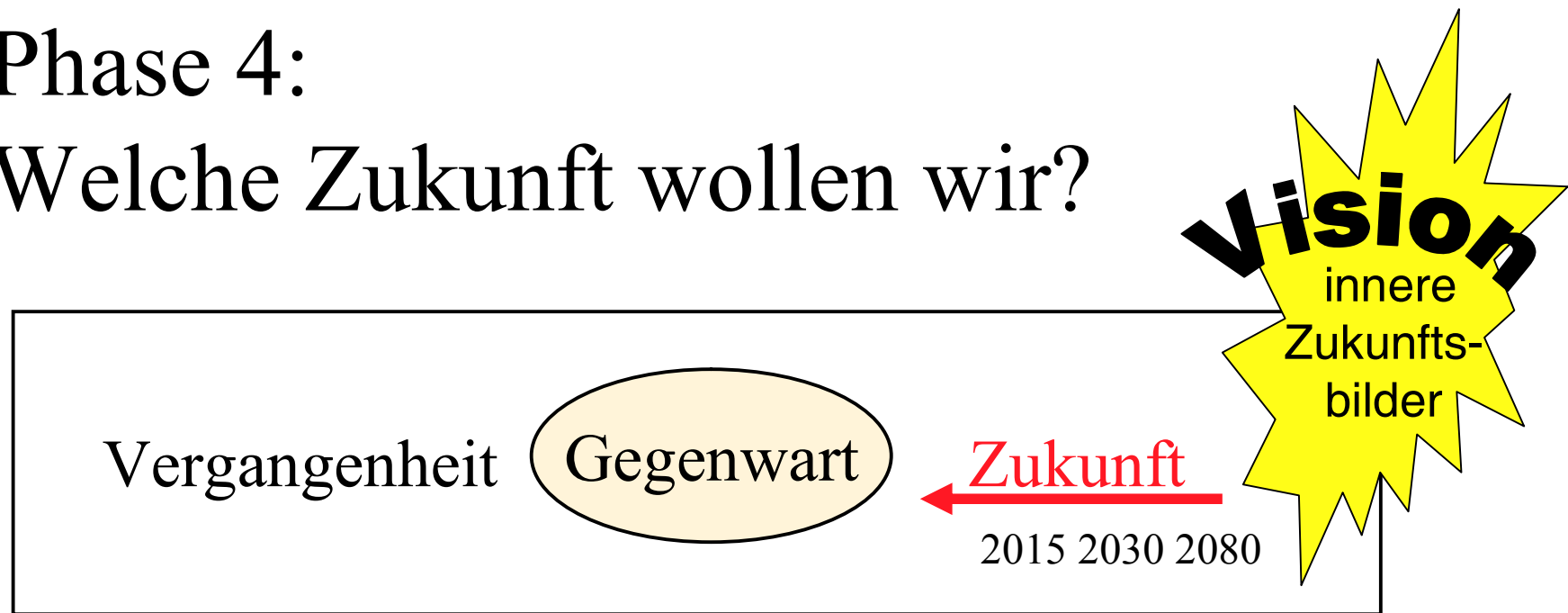


Ablauf:

- Jede Gruppe stellt ihre Analyse vor
- Kurzer Austausch im Plenum
- Fotoprotokoll der Analysen ggf. Textergänzung

Phase 4:

Welche Zukunft wollen wir?



4. Fokus auf gewünschte „Zukünfte“:

Wie sieht mein Arbeitsplatz und meine Organisation in 10 Jahren aus, wenn ich meine Zukunftsbilder umsetzen kann?

Ernst Pöppel: 3 Formen des Wissens

1. Begriffliches oder explizites Wissen

(Nennen, Sagen)

2. Implizites oder Handlungswissen

(Schaffen, Tun)

3. Bildliches oder Anschauungswissen

(Sehen, Erkennen)

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

**„Jedermann erfindet für sich früher oder später
eine Geschichte, die er für sein Leben hält“**

Max Frisch

- Im Bild halten wir einen Augenblick für immer fest, frieren wir ein Ereignis, das uns wichtig ist, für früher oder später ein.
- **Dieser Mechanismus funktioniert ähnlich wie die DNA**, in der etwas von früher für später gespeichert und Grundlage unseres individuellen Lebensprozesses ist.
- „Somit entdecken oder erfinden wir durch das Bild, dass es Vergangenheit gibt, und wir erkennen Zukunft; (Pöppel 145)

Frühe, bedeutsame Erfahrungen prägen sich in verdichteten Bildern ein

- **Ca. 800 innere Bilder strukturieren unser Denken, Fühlen und Handeln**

Wenn wir Schule verändern wollen, müssen wir unsere inneren Bilder freisetzen und zum Ausgangspunkt für die *Entwicklung von anziehenden Bildern der erwünschten Zukunft* machen.

Der Austausch der inneren Wunschbilder eröffnet den Zugang zu den Quellen von Energie und Leidenschaft, führt zur **Aufhebung von Fragmentierung und ermöglicht die **Erfahrung von Kohärenz**.**

Phase 5:

Was ist unser gemeinsamer Grund?



5. Fokus auf Gemeinsamkeiten statt Konflikte:

Welches sind die Kernpunkte der verschiedenen Zukunftsbilder, die wir gemeinsam teilen?

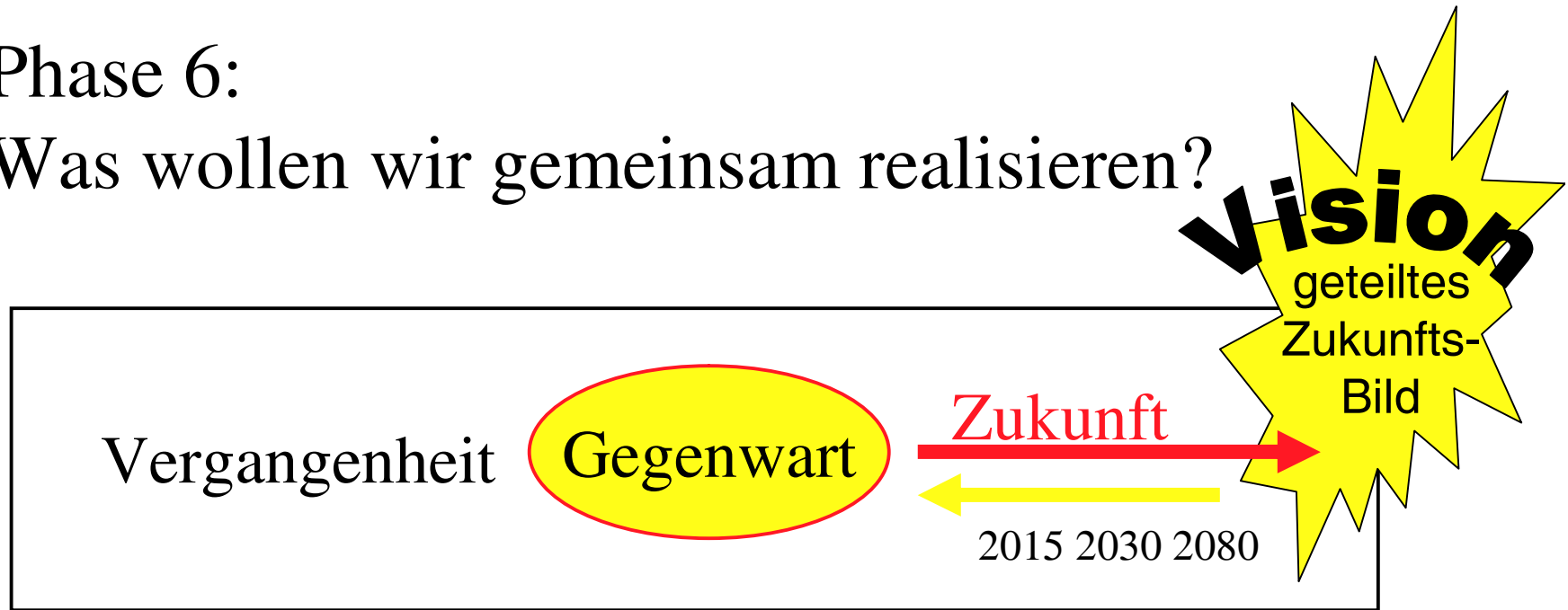
Discovering the Common Ground

- In Auswertung der gemeinsam geteilten Zukunftsbilder/-visionen werden konkrete Realisierungsprojekte benannt und auf Karten geschrieben
- * Im Plenum werden alle Umsetzungsprojekte vorgestellt und nach dem Open-Space-Prinzip verantwortliche Projektgruppen gebildet, die Inhalt, Zeit- und Umsetzungs-plan ausarbeiten.



Phase 6:

Was wollen wir gemeinsam realisieren?



6. Fokus auf Umsetzungsprojekte:

Welche Projekte werden von wem bis wann mit welchem Teilziel umgesetzt? Wie kontrollieren wir die Zielerreichung?

Projektvorstellung & Kontrakt



- Die geplanten Projekte werden auf DinA0-Plakaten durch ein Symbol, eine Kernaussage sowie eine Skizzierung der Teilschritte visualisiert.
- Ausstellung der entwickelten Projekte
- Kontrakt: Was, wer, wie, mit wem, bis wann?
- Controlling: Wie wird die Umsetzung gemessen?

Nur durch Vielfalt wird Schule zum Kreativen Feld



Info: www.uni-kassel.de/fb1/burow

Infos & downloads:

www.uni-kassel.de/fb1/burow

www.art-coaching.org



Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

1981

1994/98

1999

2000

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

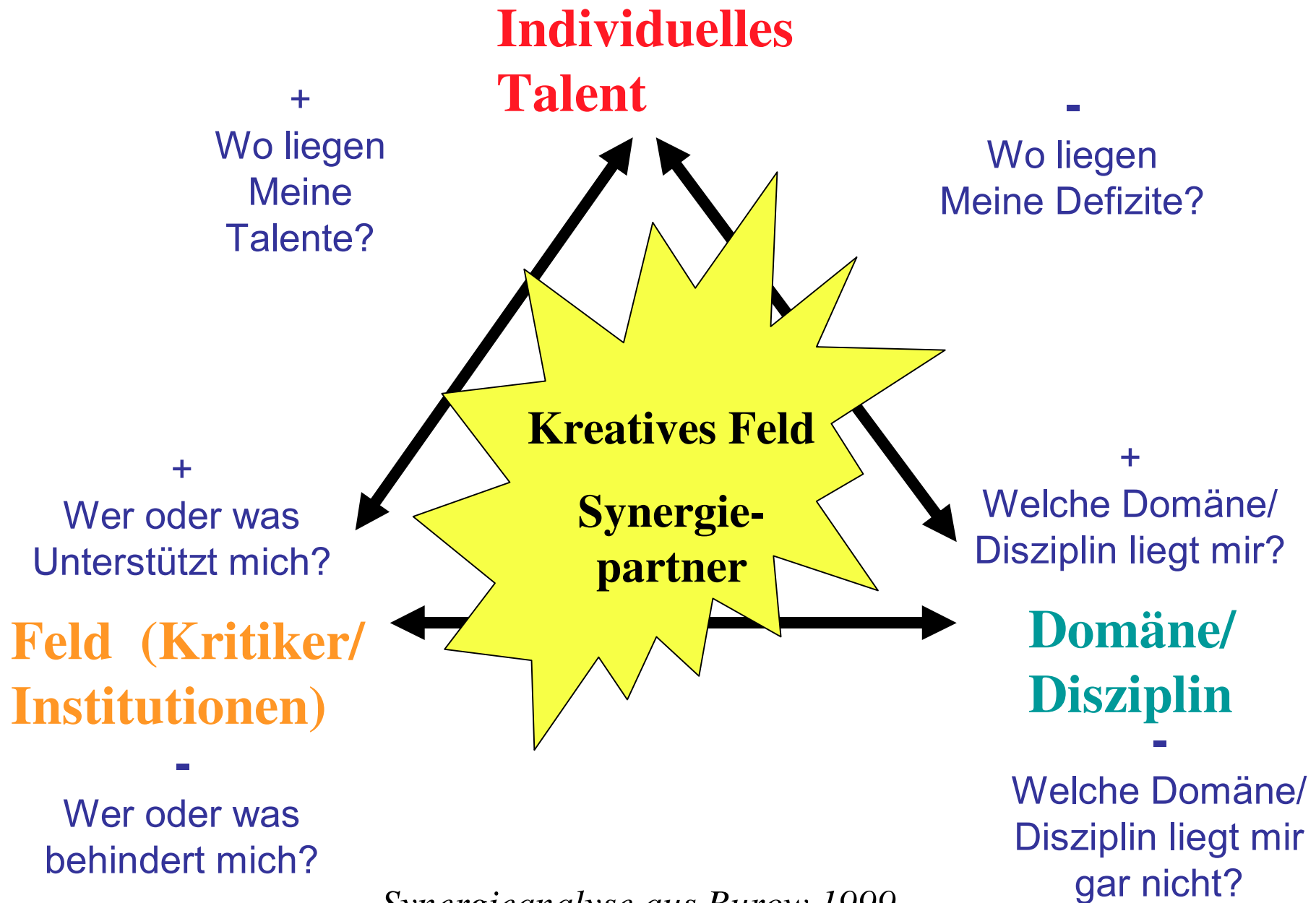
Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

2001/2003

2003

2005

2006



Synergieanalyse aus Burow 1999

Die Band als Kreatives Feld

1. *Das Prinzip der Selbstorganisation*
2. *Überschaubare Gruppengröße*
3. *Gleichberechtigung und demokratische Entscheidungsstrukturen*
4. *Zeitaufwendiger Selbstselektionsprozeß*
5. *Gefühl der Zusammengehörigkeit bzw. „Gruppengeist“*
6. *Arbeitsteilung und gleiche Belohnung*
7. *Gegenseitige Herausforderung und Anregung*
8. *Gewinner-Gewinner-Spiel:
Alle profitieren voneinander*



Das Jazzbandmodell der Führung



Kao unterscheidet **zwei Arten des Musizierens**:

- **Partiturspieler:** Ihr Talent besteht im einwandfreien Nachspielen von Noten
- **Jamming im Jazz:** Ihr Talent besteht auf Grundlage eines gemeinsam vereinbarten Themas aus der Begegnung heraus spontan neue Notenkombinationen zu entwickeln, die überraschend sind und gut klingen

Wie Jazzbands Kreativität freisetzen

„In einer Jazzband spielen unterschiedliche Personen mit, die alle ihr Instrument beherrschen und über ein **gemeinsam vereinbartes Thema** - **ohne Führung von oben** - in einem **Open Art Space** (OASE) improvisieren. Wenn es ihnen gelingt, gut aufeinander zu hören, sich synergetisch zu ergänzen, dann kann etwas Neues entstehen, das so faszinierend ist, dass es sogar die Zuhörer ergreift.“ (Burow 1999)

Kreativität ist hier **Resultat eines permanent sich neu organisierenden Resonanzfeldes**. Wenn man dieses Modell auf Organisationen überträgt dann gibt es drei Erfordernisse:

Revision des Bewußtseins, des Ortes & der Überzeugungen.

Organisationen, die an Innovationen interessiert sind, benötigen eine solche OASE - ein Open Art Space

Energie & Leidenschaft sind entscheidend!



In einer Umgebung rasanten gesellschaftlichen Wandels wird die **Fähigkeit zur kreativen Improvisation** zu einer Schlüsselkompetenz.

Führung erfolgt weniger über Vorschriften, sondern eher über das Schaffen von anregenden Feldern, die die Energie und Leidenschaft von Einzelnen & Gruppen freisetzen.

Definition des Kreativen Feldes

„Das Kreative Feld zeichnet sich durch den Zusammenschluß von Persönlichkeiten mit stark **unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten** aus, die eine **gemeinsam geteilte Vision** verbindet:

Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die trotz ihrer Verschiedenheit ihres **gemeinsamen Grundes** bewußt sind, versuchen in einem wechselseitigen Prozeß ihr kreatives Potential in **kreativer Konkurrenz** gegenseitig hervorzulocken und zu erweitern.

Die wesentlichen Elemente des kreativen Schaffens, nämlich die begabte Persönlichkeit, ein kreativer Schaffensprozeß und das Produkt werden **durch die Struktur des Feldes** in besonderer Weise **organisiert**.“ (Burow 1999, S.123)

7 Schlüsselkonzepte zur Schaffung Kreativer Felder

1. Dialog

Dialogische Beziehungsstruktur

2. Produktorientierung

Gemeinsames Interesse

3. Vielfalt

Unterschiedliche Fähigkeits- und
Persönlichkeitsprofile

4. Personenzentrierung

Person & Individualität als
Ausgangspunkt

5. Synergieprozeß

Gegenseitige Ergänzung.

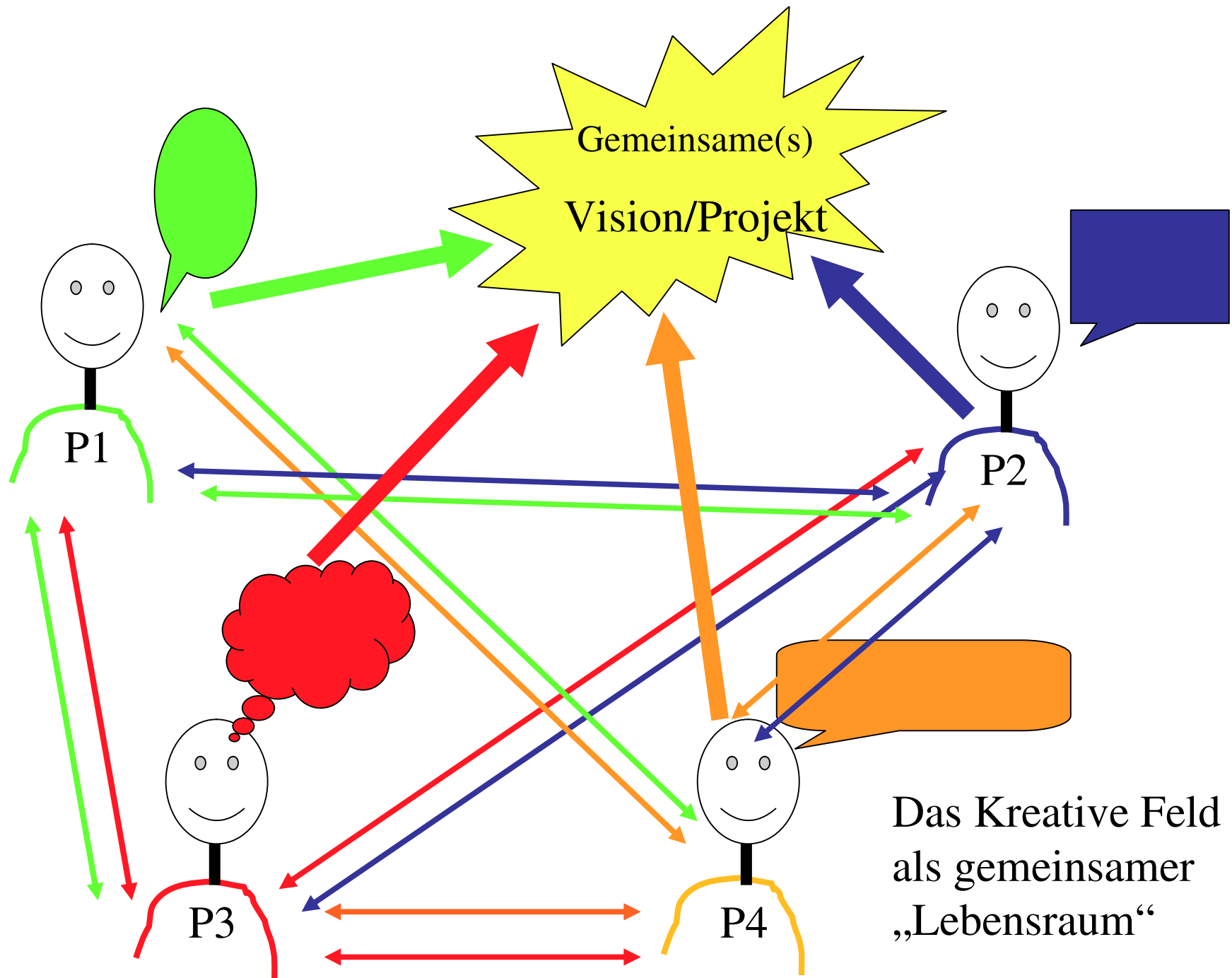
Schwächen als „Andockpunkte“
für Synergiepartner

6. Partizipation

Jeder ist Experte. Gewinner-
Gewinner-Spiele

7. Nachhaltigkeit

Kreativität ist kein Wert an sich,
sondern muß immer auch auf
mögliche Folgen bezogen sein.



Das Kreative Feld
als gemeinsamer
„Lebensraum“

Merkmale des Kreativen Feldes

- Große Gegensätzlichkeit der Pole (Typen, Kompetenzen, Auffassungen)
- Fähigkeit zum Aushalten von Asynchronien
- Bereitschaft, sich (ver-)stören zu lassen
- Fähigkeit zur Metareflexion
- Synergiebewusstsein
- „collective flow“
- „collective ownership“
- Win-Win
- „Gruppengeist“ (SQ & EQ)
- Führung durch Kristallisationskerne, „Leadership“
- Die Mischung macht es!
- Überwindung des Egos, transformatives Denken

OASE: Open Art Space



Art-Coaching: Die Macht innerer Bilder nutzen



- *Art-Coaching* ist ein Verfahren, das es Einzelnen, Gruppen und Organisationen ermöglicht, den eigenen Mythos zu entdecken und die inneren Bilder, die den Kern des eigenen Wollens beinhalten, herauszuarbeiten.
- *Art-Coaching* besteht aus 3 Elementen:
 - 1. Der Persönliche Mythos**
Biographiefragebogen nach Mc Adams 1996

OASE: Raum für EQ & SQ



3. Die Großgruppe als Open Art Space www.art-coaching.org

Die gemeinsame **Arbeit an den inneren Bildern und Zielen** in der Großgruppe ermöglicht nicht nur den **Kontakt zu bislang ungenutzten Quellen individueller Kreativität**, sondern bietet auch durch die Begegnung mit den inneren Bildern und Kernnarrationen der Anderen die **Anbahnung persönlicher bzw. organisationeller Kreativer Felder**.

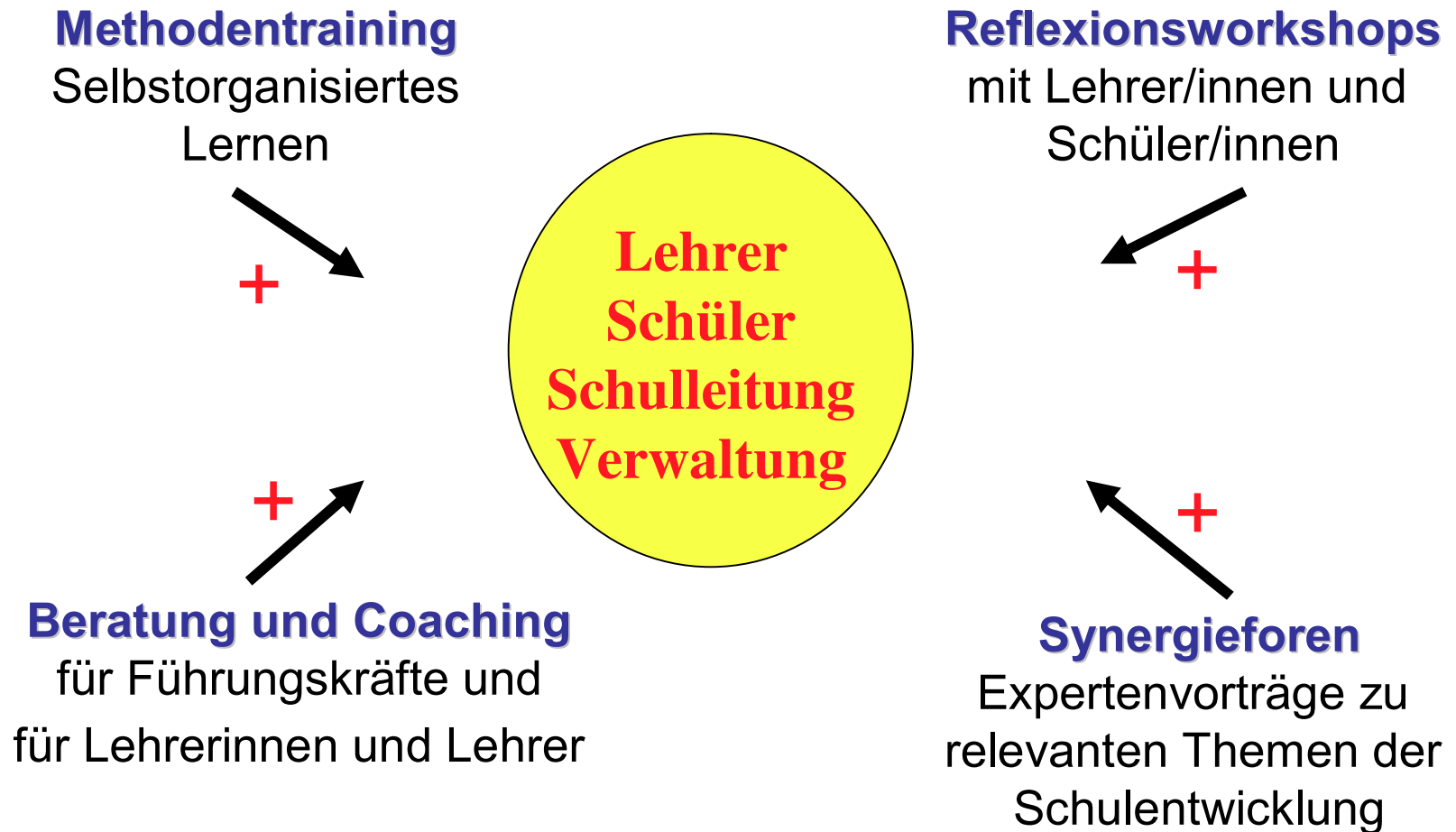
EPOS: Evolutionäre Personal- & Organisationsentwicklung



Anwendung & Evaluation
der Theorie des Kreativen
Feldes in einem dreijährigen
SOL Personal- und Organisa-
tionsentwicklungsprojekt am
Schulzentrum-Akademie
Silberburg/Stuttgart
2001-2004








Burow & Hinz 2005: EPOS

Evolutionärer Aufbau des Kreativen Feldes durch Erhöhung der Varianz













Evolutionäre Personal-&Schulentwicklung
durch Anregung eines Kreativen Feldes

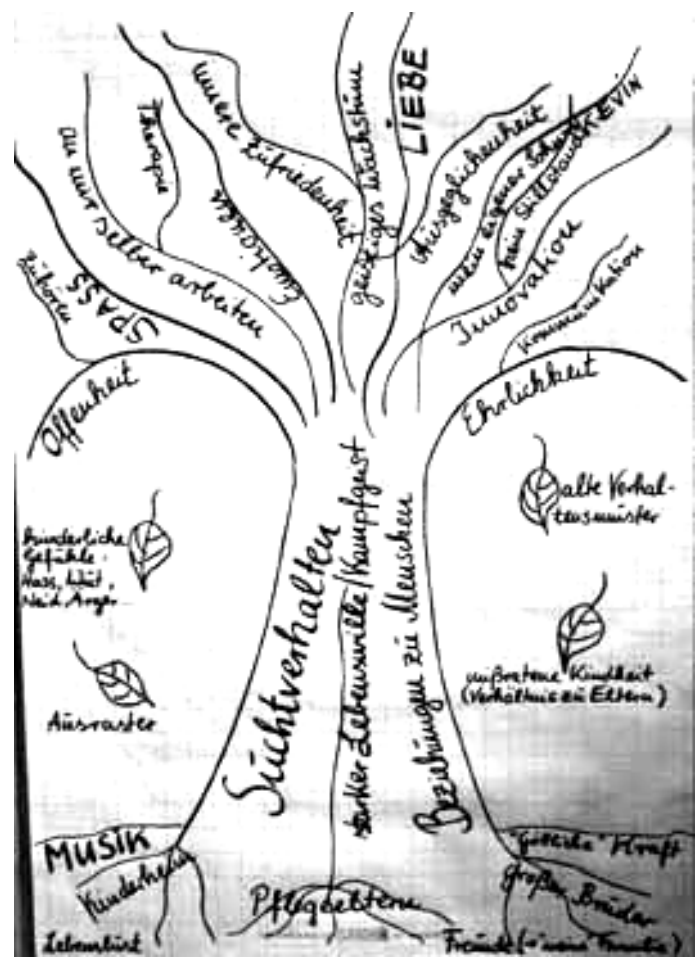
Handlungsleitende Prinzipien

-  Evolutionäre Planung: Offener Prozess
-  Beteiligte als Experten
-  Arbeitserleichterung durch Kooperation
-  Freiwilligkeit für Lehrer/innen und Schüler/innen
-  Schulentwicklung während der Unterrichtszeit
-  Prinzip der „Magnetisierung“ (Engagierte L/Ss motivieren)
-  Workshops als Anstoß für SOL Lernprozesse

Folgende Reflexionsworkshops wurden durchgeführt

-  Startworkshop Appreciative Inquiry
-  Zukunftskonferenz
-  Workshop: Neue Beurteilungsformen
-  Workshop: Biographisches Lernen 1”
-  Analyse der eigenen Lernbiographie und der daraus resultierenden “Lehr- und Lernkultur”
-  Workshop: Biographisches Lernen 2”
-  “Das expressive Selbstportrait – ein ästhetischer Zugang
-  zum Freisetzen unerschlossener kreativer Potentiale
-  Open Space: “Neue Formen der berufspraktischen
-  Ausbildung bzw. des Anerkennungsjahrs”

Biographisches Lernen 1- Analyse der eigenen Lernbiographie



Austausch über persönliche Lernbiographien

Biographisches Lernen 2

“Das expressive Selbstportrait – ein ästhetischer Zugang zum Freisetzen unerschlossener kreativer Potentiale“

Exemplarischer Ablauf

Malphase 1
Male Dich so wie Du Dich
fühlst.



Meditationsphase
Vorstellung der beruflichen Vision

Formulierung eines dazu
passenden Satzes



Auswahl Kunstdruck



Selbstgestellter Arbeitsauftrag



Malphase 2
Übermalen des Portraits nach
selbstgestelltem Arbeitsauftrag.

Der Lebensbaum als universelle Metapher & Instrument zur Analyse der eigenen Lernbiographie

An den Zweigen
wachsen
Blätter und Früchte

Der
Stamm
als
Energie-
speicher



Der Baum
durchläuft
Lebenszyklen

Un-
verwechselbare
Identität

Nährstoffe werden
aus
dem Boden bezogen

Halt durch Wurzeln

Wurzeln können
weitere
Ressourcen erschließen

Lehrer & Schüler erarbeiten ihre Lernbiographie



- Ich stelle mir vor ich bin ein Baum
- (Einstimmung/meditative Phase)
- Ich skizziere meinen Entwicklungs-/Lernbaum: Was sind meine Wurzeln? Was sind meine Hauptäste? Welche Früchte trage ich? In welcher Umgebung stehe ich? Woher beziehe ich meine Nährstoffe? Welche Äste möchte ich zurückschneiden? Wo entstehen neue Triebe...etc.
- Austausch in Gruppen
- Definition einer Entwicklungsaufgabe

Von der Unterrichtsanstalt zum Kreativen Feld

- Burow & Pauli (2006)
Die Theorie des
Kreativen Feldes
angewendet auf die
Entwicklung von
Ganztagschulen

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Die Bürgerkonferenz



- Bürgerkonferenz zur **Stammzellenforschung**
MDC Berlin 2004
- Bürgerkonferenz: Gegenstrategien gegen **Rechtsextremismus**
FES Berlin 2006
- **BK als Instrument partizipativer Politikberatung**

Methodenfilme & Texte

www.uni-kassel.de/fb1/burow

Die Weisheit der Vielen:

Eine unterschätzte Ressource der Demokratie



- In **Bürgerkonferenzen** zu Zukunftsfragen, in der Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen, Behörden und Unternehmen, in der Stadtentwicklung, bei der Produktentwicklung etc. zeigt sich: Eine vielfältig gemischte Gruppe schlägt die Kompetenz von Einzelexperten.
- **Hauptproblem:** Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung unterschätzen die Ressource Partizipation.

6. Den Erfolg feiern!



Die Theorie des Kreativen Feldes

Burow 1999:

Die Individualisierungsfalle: Kreativität gibt es nur im Plural

Knappe Darstellung der Theorie mit
Leitfaden zur persönlichen Umsetzung.



Burow 2000:

Ich bin gut - wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen.

Einführung in die Theorie und Darstel-
lung von Praxisverfahren zur Erzeu-
gung Kreativer Felder - Leitfaden für
die Moderation



Warum ändern sich Schulen trotz aller Anstrengungen so wenig?

1. Das Rätsel:
35 Jahre wiss. Forschung, aber kaum neue Erkenntnisse und ernüchternde Resultate in Praxis
2. Die neuen Rezepte:
 - Bildungsstandards
 - Zielvereinbarungen
 - Evaluation/Vergleichsarbeiten
 - „teilautonome Schule“ etc.
3. Im Tal der Ahnungslosen:
Wissen wir wirklich nicht, wie gute Schulen entstehen?



Schülerleben 2008

- Zwanzig Minuten Mittagspause, die trostlose Kantine ist mehr schlecht als recht in zwei ehemalige Klassenzimmer gestopft, schnell essen, sonst reicht die Zeit nicht, aber viel Zeit möchte auf die geschmacksfreie Aluschalenkost, die totgekochten Nudeln und halbprohen Kartoffeln auch niemand verwenden; rasch mit dem Kohlehydratmatsch im Magen zurück in den Physikraum, biorhythmischer Tiefpunkt, noch zwei Unterrichtsstunden oder gar drei, um 16 Uhr kann der Heimweg angetreten werden, die Hausaufgaben dauern bei konzentrierter Erledigung bis etwa 18 Uhr: So sieht heute der Schultag an vielen Gymnasien aus, die die Schulzeit von neun auf acht Jahre bis zum Abitur verkürzt haben.

„Ein unerträgliches Maß an Schulverwüstung“

- Von der *Bild*-Zeitung (*So macht die Schule unsere Kinder kaputt*) bis zur *FAZ* (*Hände weg von unserer Kindheit!*) reicht die Allianz der Empörten; Fernsehmoderator Reinhold Beckmann ließ sich vergangene Woche in seiner Sendung zu einer Philippika hinreißen, die vielen Betroffenen Schülern, Lehrern, Eltern aus der Seele gesprochen war. Denn die Aufregung über das **Turbo-Abitur** ist ausnahmsweise kein populistisches Quoten-Gehechel: Mit dieser „Reform“ geht ein so unerträgliches Maß an Schulverwüstung einher, dass **Widerstand die einzig logische Konsequenz** zu sein scheint.

Dilettantismus pur!

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „
benötigt.

- Wird den Schülern die Kindheit gestohlen? Macht die Schule die Kinder kaputt? Lehrer und Schüler sind genervt vom Turboabitur - bei "Maybrit Illner" diskutierten gestern Politiker, Lehrer, Eltern.
- **Und am Ende will die Schule keiner so gewollt haben, wie sie jetzt ist.**

Wie gute Schulen entstehen

- **Leidenschaftliche Visionäre** formulieren anziehende Ideen: Montessori, Freinet, v.Hentig etc. - andere werden „magnetisiert“ und entwickeln sie weiter
- **Engagierte Lehrer und Eltern** bilden ein Team, eine Initiativgruppe, formulieren eine gemeinsame Vision und beginnen
- In **Modellversuchen** werden mit wiss. Begleitung „Kreative Felder“ erzeugt, in denen gemeinsam „Passendes“ entwickelt wird.
- **Einzelschulen** erweitern ein (oft) in langjähriger Tradition verankertes Schulkonzept. (*Schwungradprinzip!*)
- **Überschätzung der Bildungsforschung:** Sie kann Daten liefern, aber nicht Schulen entwickeln.
- Wir erleben zur Zeit zuviel Messen, Auslesen und **zu wenig Förderung**
- Entscheidend sind nicht Techniken und Verfahren, sondern die **Lehrer-Persönlichkeiten**, ihre **Energie und Leidenschaft**, die die **Kultur der Schule** prägt.
- *Transformation beginnt mit der kreativen Mischung!*
Lösungen 2. Ordnung!

Lehrer/innen der Zukunft: Vom „Unterrichter“ zum Designer von Lehr- /Lernlandschaften!



- Lehrer/innen sind als Einzelkämpfer überfordert. Es fehlen Anreize für Teamarbeit.
- Veränderte Aufwuchsbedingungen und Ganztagskonzepte erfordern Schule & Lehrertätigkeit radikal neu zu denken!
- **Schulenwicklung darf sich nicht auf Verbesserung beschränken, sondern muss zum Neudenken befähigen:**
- **Es geht um den Wandel von der Unterrichtsanstalt zum „Kreativen Feld“!**

Die Bildung von „Kreativen Feldern“ als Grundlage für Spitzenleistungen



Für alle, die immer noch glauben, es käme nur auf die an der Spitze an.

- *Die tradierten hierarchischen Steuerungsmodelle erweisen sich in Politik, Wirtschaft und Verwaltung zunehmend als dysfunktional.*
- Wachsende Komplexität und schneller Wandel erfordern offene Steuerungsmodelle, die die Selbstorganisation des im Feld vorhandenen Wissens fördern.
- Spitzenleistungen sind weniger Ausdruck herausragender Eliten, als eher Effekt besonders strukturierter Felder, die ich als „*Kreative Felder*“ bezeichne.

Weisbord beschreibt vier 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.

Eine dritte Perspektive: Partizipative Schulentwicklung



These:

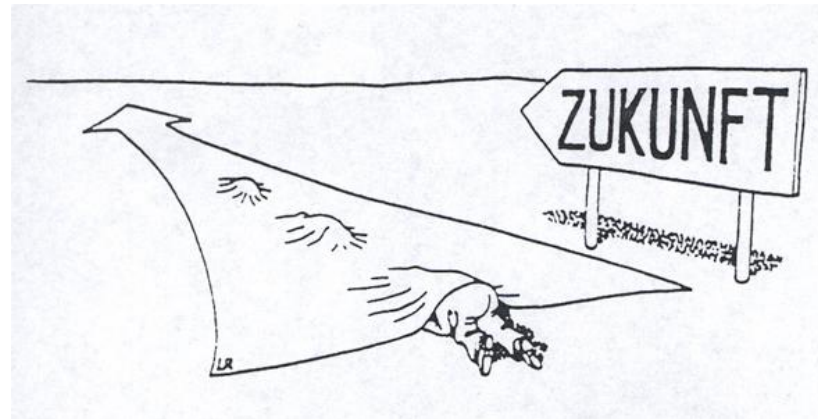
Das notwendige Wissen für die Entwicklung einer „Guten Schule“ ist bei den Beteiligten vorhanden:

“In jedem sozialen System steckt mehr als dessen Mitglieder wissen.“

Frage:

Wie kann dieses verborgene Wissen - „**die Weisheit der Vielen**“ - gehoben werden?

Kann man die Schule der Zukunft erfinden?



Wertschätzung:

Was ist uns bereits gelungen?

I: Kritikphase:

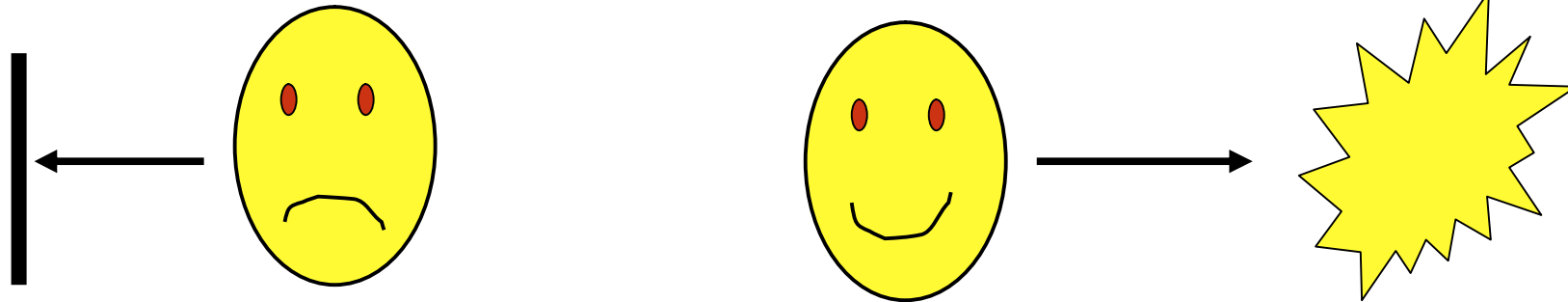
Welche Missstände sehen wir?

II: Visionenphase:

Was würden wir ändern, wenn alles möglich wäre? Unser Zukunftstraum

III: Umsetzungsphase: Was, wer, wie, mit wem, in welcher Weise, bis wann?

Zukunftsvisionen wirken als Attraktoren, überwinden Fragmentierung, ermöglichen Kohärenz und erzeugen Handlungsleidenschaft



Überzeugung
der eigenen
Machtlosigkeit

Peter Senge:
*Die Lernende
Organisation*
(1996)

Der **Kontakt** zu den
inneren Zukunftsbildern
gibt dem Handeln des
Einzelnen, aber auch
von Gruppen und
Organisationen Ziel und
Orientierung.

Alles ist
möglich!

Gerald Hüther:
*Die Macht innerer
Bilder* (2004)