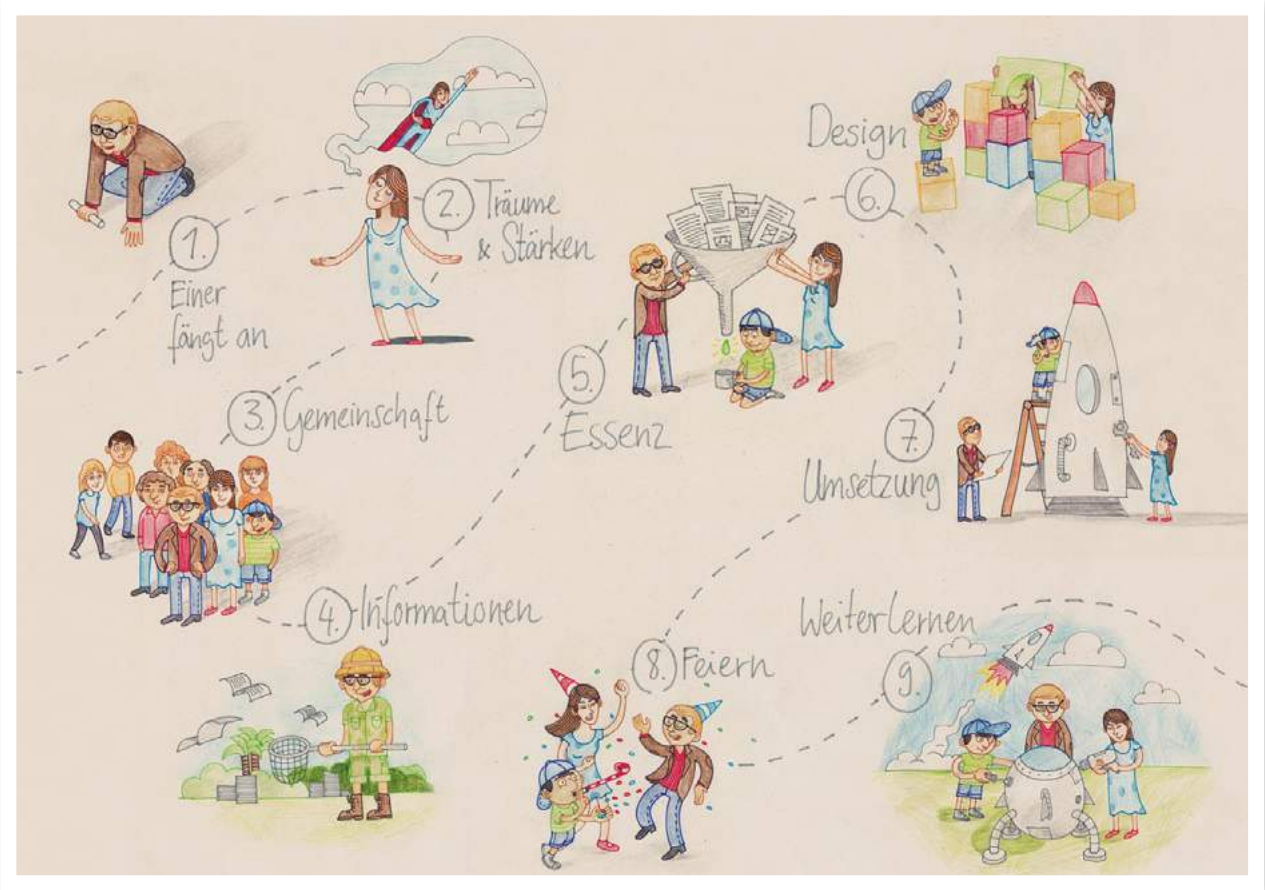
Schule
im
Aufbruch

Schule im Aufbruch

Einleitung - Prozess



Schule im Aufbruch – Info Prozessleitfaden

Der Weg hin zu einer Schule der Potenzialentfaltung ist ein Prozess, vergleichbar mit einer Reise. Jede Schule wird während des Prozesses ihre individuelle Ant-wort auf die Frage: „Was macht uns zu einem Ort der Potenzialentfaltung?“ finden. Die einzelnen Prozessphasen und Schritte sind dabei immer die Gleichen: von der Gründung einer Initiative, über die Vorbereitungsphasen bis hin zur Planungs- und Umsetzungsphase. Unser Prozessleitfaden ist ein Reiseführer durch diesen Transformationsprozess. Wie jeder gute Reiseführer strukturiert er das komplexe Territorium, verschafft einen sinnvollen Überblick und liefert brauchbare Informationen und Tipps.

Schule im Aufbruch

Prozessleitfaden

Die neun Reise-Stationen sind:

1. **Anfangen**
   Wer hört den Ruf?
2. **Initiative gründen**
   Wer ist mit dabei? Wovon träumen wir?
   Was sind die Stärken unserer Schule? Wohin geht unsere Reise?
3. **Gemeinschaft werden**
   Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was kann jeder einbringen?
   Wie können wir unseren Kreis erweitern?
4. **Informationen einholen**
   Was inspiriert uns? Was können wir von anderen lernen?
   Was müssen wir noch alles wissen?
5. **Essenz finden**
   Worum geht es uns im Kern?
   Was sind die konkreten Erfordernisse unserer Schule?
6. **Designen**
   Was wollen wir wie umsetzen?
7. **Umsetzen**
   Welche Aufgaben übernimmt wer und wann?
8. **Feiern**
   Was nährt uns?
9. **Weiterlernen**
   Was haben wir gelernt? Wie können wir weiterlernen?

1 Eine(r) fängt an...

Die Transformation einer Schule benötigt im ersten Schritt tatsächlich nur eine Person, die den Anfang macht. Eine Person, die in ihrem Herzen die Sehnsucht und die Bereitschaft spürt, sich zu engagieren. Sie sind diese Person? Was wird auf Sie zukommen?

Sie werden all Ihren Enthusiasmus und all Ihre Geduld brauchen – zusammengefasst: Sie werden penetrant sein müssen. Doch penetrant im positivsten Sinne: freundlich und doch klar in dem, was Sie erreichen wollen.

Sie werden sich zwischendurch ärgern, frustriert sein, aufgeben wollen - und ganz oft begeistert, gerührt und stolz sein.

Sie werden sich wundern, warum Dinge, von denen Sie dachten, dass sie leicht sein würden, ein Hindernis darstellen. Und dass Dinge, die Ihnen schwierig erschienen, im Handumdrehen erledigt sind.

> *Die meisten großen Taten, die meisten großen Gedanken haben einen belächelnswerten Anfang*
>
> Albert Camus

> *Wer Hohes ersteigen will - unten muss er beginnen.*
> *Wer Fernes erlaufen will - den ersten Schritt muss er tun.*
>
> Chinesische Weisheit

Sie werden echte Freunde finden…

Und wie fangen Sie an? Versuchen Sie, Worte und Bilder zu finden, um Ihre Sehnsucht zu beschreiben. Finden Sie Argumente, um die Sinnhaftigkeit zu beschreiben. Sie werden Verbündete benötigen, am besten sehr unterschiedliche Menschen. Also denken Sie sowohl an die emotionalen als auch an die sachlichen Personen bei Ihren Ansätzen. Seien Sie so ehrlich und authentisch wie möglich. Sie verkaufen kein Produkt sondern laden zur Zusammenarbeit ein. Und vor allem: haben Sie Mut zur Lücke, zum Nicht-Wissen. Sie müssen jetzt noch nicht die Antwort auf jede Frage kennen - ganz im Gegenteil: Das wäre keine Einladung zur Partizipation. Bei jeder Frage, auf die Sie keine Antwort kennen, können Sie fröhlich erwidern: „Super Frage, das weiß ich auch nicht. Aber vielleicht möchten Sie ja helfen, es heraus zu finden?“

In diesem ersten Schritt gibt es noch keinen Grund, Menschen strategisch anzusprechen – das kommt in Phase: Gemeinschaft. Jetzt gilt es, ein paar wenige Menschen zu finden, die mit der Schule verbunden sind, die Ihre Vision teilen und mit denen Sie sich eine Zusammenarbeit (auch auf zwischenmenschlicher Ebene) sehr gut und wirklich gerne vorstellen können. Sie werden einen längeren Weg

zusammen gehen – also überlegen Sie sich, wenn Sie jemanden ansprechen, ob sie mit ihm/ihr eine längere Wanderschaft unternehmen würden.

Was hilft, Menschen anzusprechen?

Methode „Aufzug Präsentation“ (Elevator Pitch)
– was Sie auf dem Weg vom Erdgeschoss in den 6. Stock erzählen würden

Methode „Auf einer Seite“ (One-Pager)
– eine A4 Seite mit Informationen

Methode „Servietten-Skizze“ (Back of a napkin)
– Ihre Geschichte passt auf eine Serviette

Und plötzlich weißt du: Es ist Zeit, etwas Neues zu beginnen und dem Zauber des Anfangs zu vertrauen.

Meister Eckhart

Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen

Aristoteles

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Nicht im Kopfe, sondern im Herzen liegt der Anfang.

Maxim Gorki

Wer neu anfangen will, soll es sofort tun, denn eine überwundene Schwierigkeit vermeidet hundert neue.

Konfuzius

Anfangen im Kleinen, Ausharren in Schwierigkeiten, Streben zum Großen.

Alfred Krupp

Methode:
Aufzug-Präsentation | Elevator Pitch

Stellen Sie sich vor, Sie treffen die Person, die für die Förderung von Schulen im Ministerium zuständig ist, zufällig im Fahrstuhl. Sie haben die Möglichkeit, etwa eine Minute Zeit mit ihr zu verbringen. Überlegen Sie sich: Was würden Sie ihr sagen?

Nun sollen Sie nicht wirklich den ganzen Tag in allen möglichen Gebäuden Fahrstuhl fahren, sondern diese Vorstellung nutzen, um auf den Punkt zu kommen. Wie können Sie Ihre Vision in weniger als einer Minute soweit vermitteln, dass die Leute neugierig werden und sich das Gespräch zu einem Dialog entwickeln könnte? Das können Sie für sich alleine vorbereiten und in vielen Varianten mit verschiedensten Menschen üben. Ist der Fahrstuhl für Sie das falsche Bild? Denken Sie an die Warteschlange bei der Post oder an der Käsetheke, an die Umkleidekabine in der Schwimmhalle…

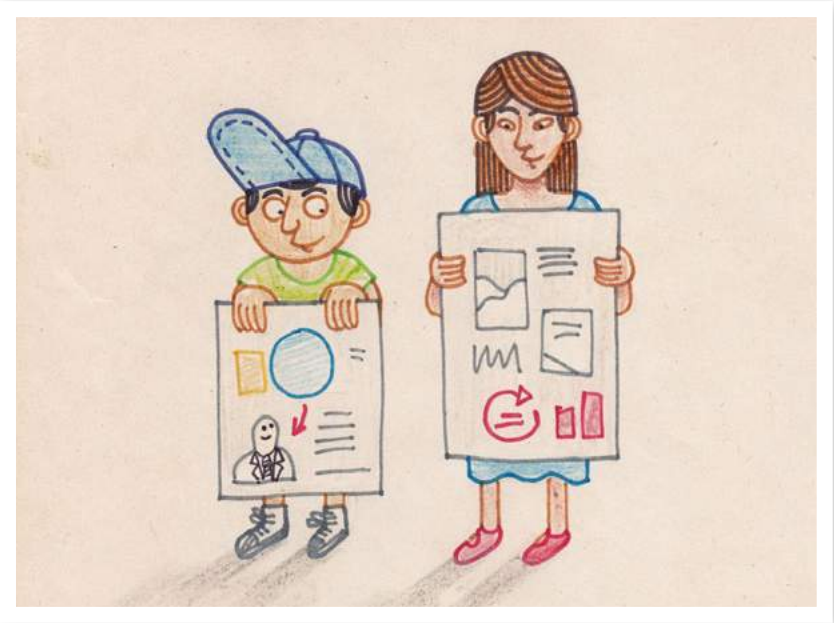
Wenn Sie sich aus der Geschäftswelt inspirieren lassen möchten: Auf den Seiten von CIO finden regelmäßig Wettbewerbe im Fahrstuhl statt (http://www.cio.de/elevator-pitch). Ein sehr gelungenes, wenn auch komplexeres Beispiel, finden Sie auch hier: http://www.youtube.com/watch?v=bah8djVZEOQ.

> *Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende - und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen.*
>
> Mark Twain

Website
http://www.cio.de/elevator-pitch

Video
http://www.youtube.com/watch?v=bah8djVZEOQ

Methode:
Auf einer Seite | One-Pager



Ein one-pager ist ein Text, der auf einer DIN4-Seite all das vermittelt, was Ihnen wichtig ist. Er gibt Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, einen groben Überblick zu erhalten und dann zu beschließen, ob er/sie mehr Interesse hat oder nicht.

Warum eine Seite? Weil die Menschen üblicherweise bei längeren Dokumenten das Lesen verschieben (auf diesen illusorischen Moment, den wir alle so lieben: wenn wir dann mal Zeit haben…). Weil mehr nicht ans schwarze Brett passt. Weil Menschen ab und zu an Orten sind, wo sie sich freuen, wenn sie etwas Überschaubares zu lesen haben (z.B. Wartezimmer, S-Bahnen…). Weil es Sie zwingt, Ihre Gedanken wirklich auf den Punkt zu bringen.

Im Wesentlichen ist der One-Pager die schriftliche Variante der Methode: Elevator Pitch - mit dem Vorteil, dass Sie besser an ihm feilen können und auch Bilder und Farbe einsetzen können. Ihr Gegenüber bekommt etwas an die Hand.
Hier finden Sie ein Beispiel aus dem Wikispace „SocialandEmotionalLearning“ (https://socialandemotionallearning.wikispaces.com), der Ihnen ein mögliches Gleichgewicht zwischen Text und Form aufzeigt.

Website
https://socialandemotionallearning.wikispaces.com

Es fällt Ihnen schwer, das Wesentliche zu formulieren? Dann könnte Ihnen ggfs. der Methode: Kausalitätenkreis zur Entwicklung der Phase: Essenz helfen.

Siehe auch
Phase: Essenz

Methode:
Servietten-Skizze | Back of a napkin

> *Wenn Sie Ihre Idee nicht auf die Rückseite meiner Visitenkarte schreiben können, haben Sie kein klares Konzept.*
>
> David Belasco

Die Grundidee hinter dieser Methode ist: Visualisierung hilft grundsätzlich. Sie hilft Ihnen, sich besser zu erklären und ein Szenario in einzelnen Schritten zu entwickeln. Sie hilft Ihrem Zuhörer, sich im wahrsten Sinne des Wortes ein Bild zu machen. Am hilfreichsten ist Visualisierung jedoch immer dann, wenn der Zuhörer an der Entwicklung teilhaben kann und nicht mit fertigen Produkten konfrontiert wird. Und da Gespräche gerne in Cafés, Restaurants oder am Küchentisch stattfinden, sollte Ihre Erklärung immer auf eine der herumliegenden Servietten passen.

Doch obwohl fast jeder zustimmt, dass Visualisierungen unheimlich hilfreich sind, gibt es zwei große Hürden, selbst damit zu arbeiten:

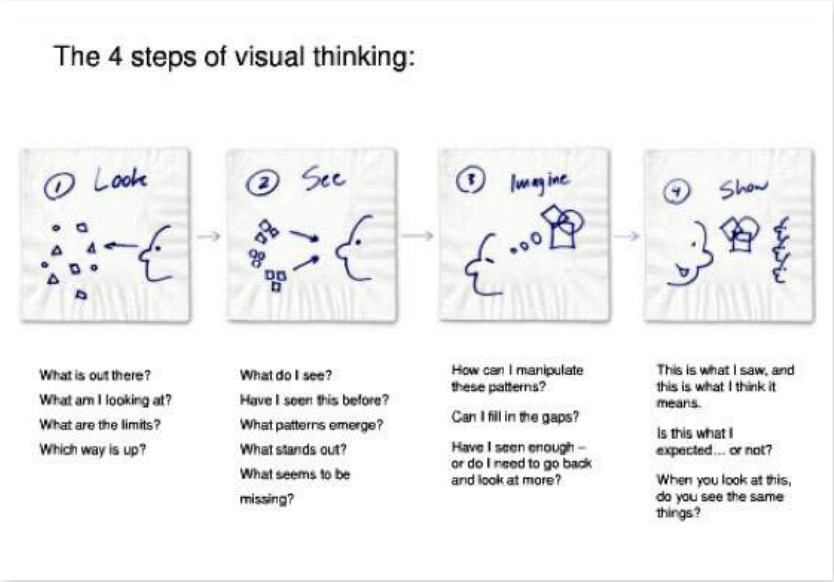
„Ich kann nicht malen."

„Ich wüsste gar nicht, was ich malen soll."

Auf die erste Befürchtung erhält man oft die Antwort: „Jeder Mensch kann malen". Vielleicht. Vielleicht auch nicht. Die gute Nachricht ist: Für Visualisierung ist die Fähigkeit zu malen komplett irrelevant. Strichmännchen, Pfeile und ein paar simple Symbole genügen vollkommen!

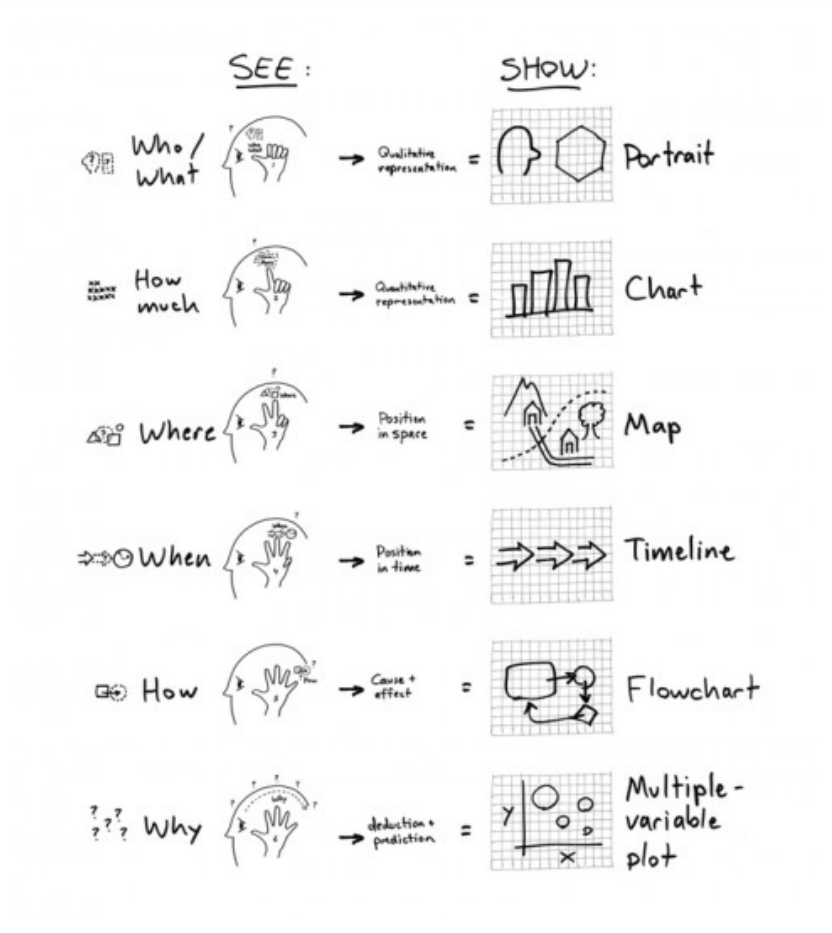
Zur zweiten Befürchtung: Das kann man lernen! Dan Roam hat ein Buch über Bilder auf Servietten geschrieben und teilt seine Erkenntnisse zu visuellem Denken in einer Präsentation auf „slideshare“. (http://www.slideshare.net/goodfriday/the-back-of-the-napkin-solving-design-problems-and-selling-your-solutions-with-pictures)
Wir haben zwei seiner Bilder für Sie aus dieser Präsentation herausgepickt, um Ihnen das Prinzip des visuellen Denkens – also des Umsetzens Ihrer Gedanken auf die Serviette – zu verdeutlichen.

Website
http://www.slideshare.net/goodfriday/the-back-of-the-napkin-solving-design-problems-and-selling-your-solutions-with-pictures



In einem ersten Schritt betrachten Sie das, was Sie ausdrücken wollen zunächst ganz offen und neugierig: Sie sammeln Eindrücke. Im zweiten Schritt sehen Sie noch einmal genauer hin: Erkennen Sie ein bestimmtes Muster? Können Sie Kategorien bilden? Im dritten Schritt überlegen Sie sich ein Bild, in dem alle Kategorien zusammenfließen dürfen. Sie werden schnell herausfinden, was Sie weglassen müssen, damit es auf eine Serviette passt, oder was Ihnen noch fehlt, um ein komplettes Bild malen zu können. Und dann, im vierten Schritt, zeigen Sie es anderen. Dabei wird sich das Bild wie von alleine weiterentwickeln.

Wenn Ihnen im dritten Schritt gar nichts einfallen möchte, fragen Sie sich: Was wollen Sie darstellen? Wer/Was? Wie viel? Wo? Wann? Wie? Warum? Hierfür empfiehlt Dan Roam ein paar klassische Visualisierungsformen.



Ein Beispiel aus der Arbeit von „Schule im Aufbruch“:

2 Stärken und Träume

Sie sind nicht (mehr) alleine. Sie haben ein paar Gleichgesinnte gefunden, und Sie wollen gemeinsam den Weg beschreiten. Sie haben das Gefühl, eine ähnliche Vision zu haben, einen ähnlichen Wunsch nach Veränderung, nach Transformation.

Es ist hier nicht notwendig, in einer großen Gruppe zu beginnen: eine Bewegung beginnt bereits mit der zweiten Person, die mitmacht – das bestätigt auch Derek Sivers in seiner kurzen Rede „wie man eine Bewegung startet“. http://www.ted.com/talks/lang/de/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html

In dieser Phase geht es darum, das „Wir“ zu stärken: durch ein klares: Schritt: „JA! Wir wollen!“, durch den Austausch Ihrer persönlichen Träume und die damit einhergehende Schritt: Entwicklung eines gemeinsamen Traumes und durch den Austausch über die Schritt: Stärken und die Potenziale Ihrer Schule. Denn Potenzialentfaltung funktioniert nicht nur für Menschen, sondern auch für Organisationen und andere Systeme.

> *Sei dir deiner Kräfte, Bedürfnisse und Möglichkeiten bewusst, dann wirst du auf dem Weg, den du beschreitest, einen Gefährten haben.*
>
> Tibetische Weisheit

Website
http://www.ted.com/talks/lang/de/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html

2.1 Ja! zum Wir

Das klare „JA!“ erfordert nur eine gemeinsame Minute und ist doch ein so bedeutender Schritt. Sie haben hier nun die Möglichkeit, von Anfang an das Zelebrieren einzelner Schritte als Form der Zusammenarbeit zu etablieren. Dadurch schaffen Sie nicht nur Raum, um das schon Erreichte zu würdigen. Sie schaffen auch Raum für gute Beziehungen, Vertrauen und gegenseitige Anerkennung. Wie schnell geht dies sonst in der Hektik des (Schul-)Alltags unter!

Nehmen Sie sich also gemeinsam einen Moment Zeit. Es ist schon ganz viel passiert: Sie haben sich gefunden! Es gibt Grund, sich zu freuen! Feiern Sie diesen ersten Schritt. Sagen Sie klar und deutlich zueinander: „Ja. Wir machen uns gemeinsam auf den Weg.“

Diese erste gemeinsame Handlung setzt Ihre erste Tradition, also überlegen Sie sich gut, was Sie machen wollen. Möchten Sie essen gehen? Einfach nur anstoßen? Ein schon bestehendes Ritual der Schule aufnehmen oder adaptieren? Gemeinsam spazieren gehen? Ein Foto oder eine Videoaufnahme machen? Einen gemeinsamen Eintrag auf der „Schule im Aufbruch“-Plattform machen und sich anderen als Initiative vorstellen?

Achten Sie darauf, dass Sie aus vollem Herzen JA! sagen können. Das heißt nicht, dass Sie keine Bedenken haben. Sie sagen hier JA! zum gemeinsamen Versuch und dazu gehört auch das JA! zum erfolgreichen Scheitern. Erfolgreich deshalb, weil es so gesehen gar kein Scheitern gibt: Wer sich auf Veränderung und auf einen lebendigen Lernprozess einlässt, wird immer auch „Fehler“ machen. Versuch und Irrtum gehören zum Gelingen dazu.

Wenn Sie diese JA! noch nicht sicher sagen können, nehmen Sie sich gemeinsam Zeit, über Ihre Unsicherheiten zu sprechen. Das Besprechen von Hoffnungen, Erwartungen und Befürchtungen steht am Anfang eines jeden Prozesses und jeder Prozessbegleiter wird Ihnen bestätigen: Lässt man diesen Schritt aus, meldet er sich später wieder - nur mit mehr Emotionalität. Stehen also Bedenken im Raum, sprechen Sie offen darüber, doch immer auch in Verbindung mit Ihren Erwartungen. Hoffnungen und Befürchtungen sind die beiden Seiten derselben Medaille. Geben Sie beidem Raum. Visualisieren Sie die Ergebnisse und heben Sie sie unbedingt für Phase: Gemeinschaft auf, hier können Sie daraus Regeln für Ihr Miteinander ableiten.

“

Gehe ich vor dir,
dann weiß ich nicht,
ob ich dich auf den
richtigen Weg bringe.

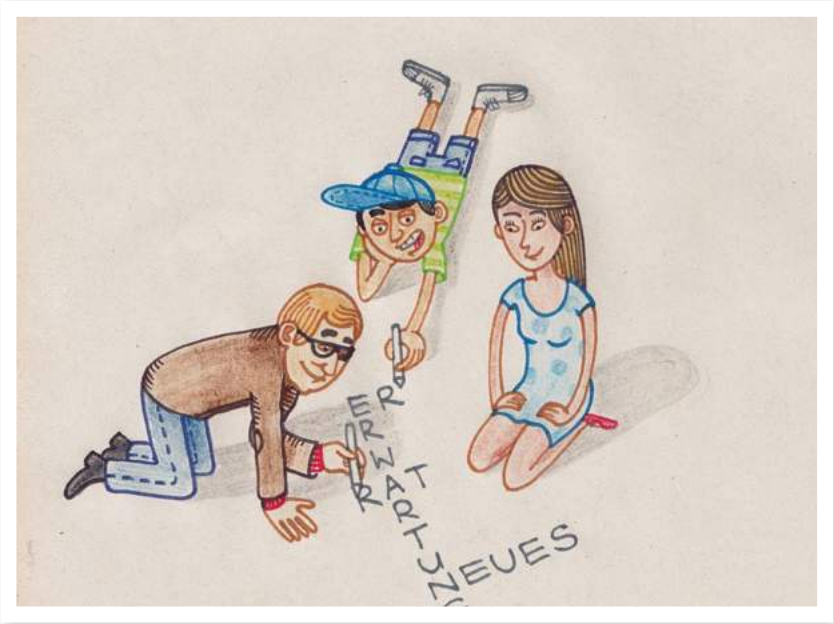
Gehst du vor mir,
dann weiß ich nicht,
ob du mich auf
den richtigen Weg
bringst.

Gehe ich neben dir,
werden wir gemeinsam den richtigen
Weg finden.

Südafrikanische Weisheit

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Methode: Scrabble



Nehmen Sie zwei Flipchartblätter und schreiben Sie von oben nach unten in großen Buchstaben auf das erste Blatt das Wort „Erwartungen“, auf das zweite das Wort „Befürchtungen“.
Nun dürfen Sie sich jede(r) einen Stift nehmen und (kreuz und quer) Worte anfügen, die Ihnen zu „Erwartungen“ und „Befürchtungen“ einfallen. Lassen Sie sich dafür - schweigend - genug Zeit.
Wenn niemand mehr ein Wort hinzufügt, betrachten Sie Ihr Werk. Stellen Sie Fragen, wenn Sie etwas nicht genau einordnen können. Welche Erkenntnisse haben Sie? Was zeigt sich als größeres Bild?

Die Scrabble Methode können Sie immer dann benutzen, wenn Sie einen Begriff von vielen Seiten beleuchten und erst einmal viele Gedanken dazu in den Raum holen möchten, - ohne zu viele Worte machen zu müssen.

Methode: Wandzeitung

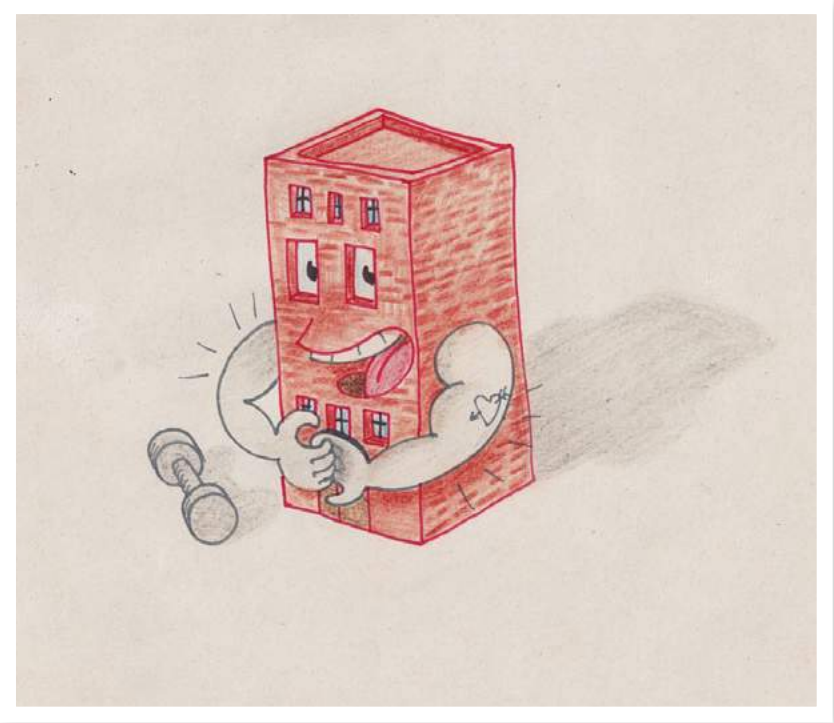
Hängen Sie so pro anwesende Person ein Flipchartblatt an die Wände. Verteilen Sie die Überschriften „Erwartungen“, „Befürchtungen“ und „Hoffnungen“ gleichmäßig über die Blätter (und keine Sorge, es ist egal, wenn es nicht genau aufgeht).

Nun bestimmen Sie einen Zeitwächter (viele Handys haben inzwischen Stoppuhren und bieten eine tolle Unterstützung. Falls vorhanden: Statten Sie den Zeitwächter damit aus!)

Nun verteilen Sie sich über den Raum: jeweils eine Person zu einem Flipchartblatt, ausgestattet mit einem Stift. Alle 30 Sekunden wird der Zeitwächter ein Zeichen geben, dass jeder im Uhrzeigersinn ein Blatt weitergeht. In diesen 30 Sekunden denken Sie über die Überschrift vor Ihnen nach und schreiben so viel oder wenig auf das Blatt, wie Ihnen dazu einfällt.

Nach 2-3 Runden durch den Raum hören Sie auf. Legen Sie die Stifte weg und betrachten Sie Ihr Werk. Nun berichten Sie alle. Seien Sie dabei gemeinsam so achtsam, dass nicht immer dieselben Personen reden, sondern wirklich alle gehört werden! Was berührt Sie besonders? Was besorgt Sie (nicht)? Welche Nachfragen haben Sie? Was haben Sie festgestellt?

2.2 Stärken



Potenzialentfaltung ist wesentlich mit der Entwicklung von Stärken verbunden - weniger mit der Beseitigung oder Korrektur von Schwächen. Das heißt nicht, dass Sie in einen falschen Positivismus verfallen müssen. Es bedeutet vielmehr, dass Sie Ihre Wahrnehmung von Stärken (bei sich, bei anderen, bei Organisationen, etc.) intensivieren, ohne dabei blind für alles andere zu werden. So sind wir jedoch üblicherweise nicht sozialisiert. Wir sind eher darauf trainiert, die Fehler zu suchen. Doch, keine Sorge, wir können uns umgewöhnen.

Für den Prozess ist aus vielerlei Hinsicht wichtig, dass Sie sich frühzeitig mit den Stärken Ihrer Schule befassen:

- Für die Entfaltung des Potenzials Ihrer Schule benötigen Sie eine große Klarheit über die bereits angelegten Stärken und Potenziale – sie bilden das Fundament aller späteren Arbeit.
- Es gibt kaum eine größere Energie- und Zeitverschwendung, als bei Transformationsprozessen das Gute „wegzuverbessern“ – um das zu verhindern, müssen Sie das Gute kennen.
- Ihre Initiative benötigt die Fähigkeit, immer wieder bewusst Stärken und Erfolge wahrzunehmen, um langfristig mit Freude und Motivation bestehen zu können – das muss trainiert und als Normalität im Miteinander installiert werden.

> *Man muss sich durch die kleinen Gedanken, die einen ärgern, immer wieder hindurchfinden zu den großen Gedanken, die einen stärken.*
>
> Dietrich Bonhoeffer

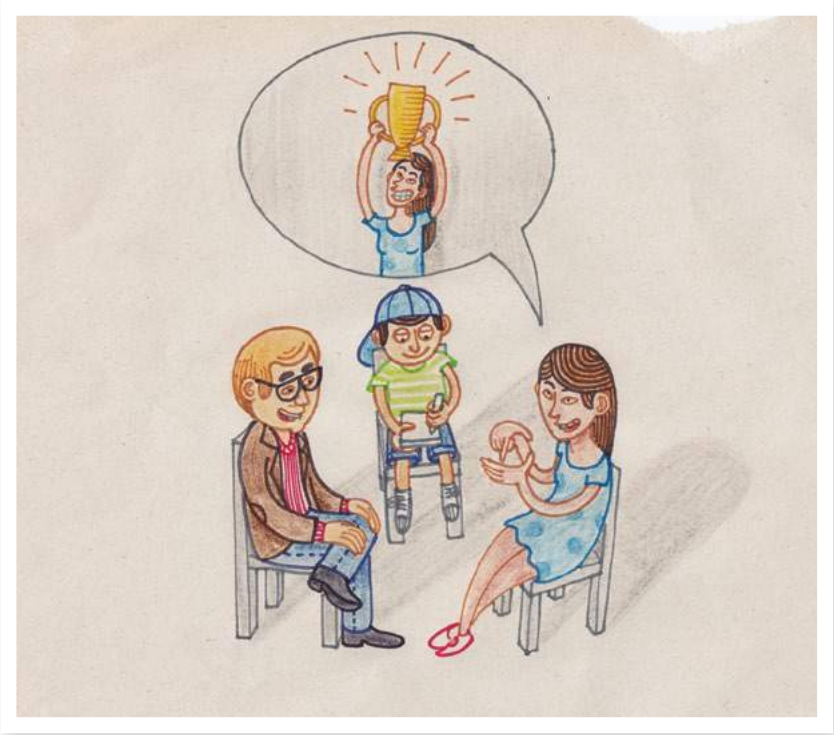
- Das, wonach Sie fragen, bestimmt die Richtung Ihrer Aufmerksamkeit beeinflusst die Richtung, in die Sie Ihre Schritte lenken. Zu fragen „Was funktioniert?“ und nicht: „Was funktioniert nicht?“ ist eine grundlegende Weichenstellung für alle Ihre weiteren Schritte.

Was ist mit Stärken gemeint? Das müssen nicht die großen Dinge sein, die Ihre Schule im Vergleich zu anderen Schulen herausragend macht, nicht die Leuchttürme der Exzellenz. Vielmehr sind es Dinge, die so gut funktionieren, dass Sie diese im Alltag gerne vergessen oder übersehen. Es sind die Qualitäten, die so selbstverständlich für Sie sind, dass Sie gar nicht mehr hinschauen. Indizien dafür können Situationen oder Momente im Schulalltag sein, in denen Sie sich lebendig oder entspannt fühlen. Das kann die Normalität sein, mit der ältere Schüler den Jüngeren helfen. Oder das gute Essen. Die Blumen, die von Eltern gegossen werden. Die Fähigkeit des Kollegiums, die Kinder zu sehen. Das Häuschen auf dem Hof, das den Kleinsten als Heimat dient. Die Stühle, auf denen man tatsächlich länger sitzen kann…

Stärken sind nicht per se Stärken. Abhängig von der Umgebung oder von bestimmten Vorstellungen, die wir haben, kann eine Eigenschaft als Stärke oder als Schwäche erscheinen. Eckart von Hirschhausen erklärt das sehr anschaulich mit Hilfe eines Pinguins (siehe YouTube: Eckart von Hirschhausen über Stärken und Schwächen). Richten Sie Ihren Blick also immer auch auf die Dinge, die vielleicht auf den ersten Blick störend erscheinen und sehen Sie ein zweites Mal hin: Könnte dies, unter anderen Gegebenheiten, vielleicht auch eine Stärke sein? Was müsste sich ändern, damit diese Stärke zum Vorschein kommen kann?

Video
http://www.youtube.com/watch?v=_GfsxXmiNew

Methode:
Wertschätzende Interviews



Appreciative Inquiry (AI) ist ein Verfahren für Organisationsentwicklung, das ausschließlich auf den Stärken und Erfolgen einer Organisation aufbaut. Es bewirkt Veränderung. „Appreciative“ bedeutet „anerkennend“ oder „wertschätzend“. Und „Inquiry“ bezieht sich hier auf eine Untersuchung der Realität mit einer offenen und unvoreingenommenen Grundhaltung. Das wertschätzende Interview ist ein wesentlicher Bestandteil der Anfangsphase dieses Verfahrens. Es dient dazu, das Beste von dem „was ist“ anhand lebendiger Geschichten aus dem Alltag einer Organisation mit allen Teilnehmenden herauszuarbeiten.

Das Deutsche Kinderhilfswerk hat einen großen Methodenschatz für Schulen und Kinder aufgearbeitet, darunter auch Appreciative Inquiry: (http://www.kinderpolitik.de/methodendatenbank).

Website
http://www.kinderpolitik.de/methodendatenbank

Wie verlaufen diese wertschätzenden Interviews? Als Interviewer stellen Sie sich vor, Sie sind Perlentaucher und machen sich nun auf die Suche nach den Schätzen, die in Ihrer Schule verborgen sind. Mit dieser Haltung wenden Sie sich Ihrem Gegenüber zu und begleiten ihn/sie mit aufmerksamem Zuhören und Fragen durch die Erzählung seiner drei bis fünf Erfolgsgeschichten.

Ihr Gegenüber hat folgende Aufgabe:

- Beschreiben Sie eine Situation, die Sie selbst (als Beobachter oder Beteiligte) an dieser Schule miterlebt haben und die Sie inspiriert, positiv beeindruckt, gefreut oder gerührt hat.
- Wer war beteiligt? Was hat diese Begebenheit ermöglicht?

Wenn Sie möchten, können Sie anschließend zur Ergebnissicherung auch schon gemeinsam in die Zukunft hinein denken:

- Was können wir tun, um noch mehr von diesen positiven Situationen in Zukunft zu ermöglichen?
- Welche Einstellung hilft uns dabei?

Für die Person, die interviewt, noch ein paar Hilfestellungen:

- Es geht (in diesem Moment) um Ihren Gesprächspartner, nicht um Sie. Achten Sie darauf, sich nicht „anstecken“ zu lassen und mit persönlichen Anekdoten oder Meinungen dazwischen zu gehen. Konzentrieren Sie sich aufs Zuhören und aufs Fragen stellen.
- Sie wollen Schätze des Erfolges heben, nicht ins „Meckern“ verfallen. Achten Sie darauf, dass Ihr Gegenüber bei Erfolgsgeschichten bleibt und führen Sie ggfs. das Gespräch liebevoll zurück zu den Stärken und ihrer Analyse.
- Sie möchten 3-5 Geschichten innerhalb von ca. 20 Minuten durchgehen. Achten Sie also auch auf die Zeit während des Interviews. Ihr Gegenüber sollte weder oberflächlich in einer Minute eine Geschichte abarbeiten, noch über 10 Minuten bei einer Geschichte bleiben.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Interviews. Arbeiten Sie in Dreiergruppen: Eine Person wird interviewt, eine Person führt das Gespräch und die dritte Person schreibt alles auf, was sie/ihn inspiriert. Wechseln Sie dann die Rollen.

Im Anschluss stellen Sie einander Ihre Schätze aus den verschiedenen Gruppen vor. Halten Sie die Ergebnisse fest. Sie werden diese spätestens in der Phase: Design wieder benötigen.

Methode:
Die Anti-Schule

Was passiert, wenn Sie sich von den Erfolgsgeschichten anderer inspirieren lassen? Es kann auch schnell mal der Eindruck entstehen, dass es überall anders besser läuft – viel besser, als an Ihrer Schule. Die Methode Anti-Schule dreht dieses Wahrnehmungsmuster einfach um und führt Sie auf ungewöhnlichen Wegen zu Ihren Stärken: indem Sie sich mit den Schwächen anderer Schulen vergleichen. Das können Sie ganz einfach mithilfe real existierender Schulen machen – denn es gibt tatsächlich viele Berichte über die „schlechtesten Schulen der Welt“, zum Beispiel auch ein Ranking des NDR (YouTube: die schlimmsten Schulen des Nordens – Extra 3).

Spannender ist es jedoch mit der so genannten „Anti-Schule“: Setzen Sie sich um ein großes Flipchartblatt, auf dem Stifte liegen. Nun überlegen Sie gemeinsam: Wie sähe die schlimmste denkbare Schule der Welt aus? Seien Sie hierbei so konkret wie möglich und haben Sie keine Angst vor Albernheiten: Die Toiletten sind ewig verstopft. Die Lehrer stinken nach Knoblauch und Alkohol, wenn sie überhaupt erscheinen. Dreiviertel aller Schüler werden von den anderen täglich verprügelt…

Schreiben kann, wer gerade will. Achten Sie als Gruppe darauf, dass wirklich alles aufgeschrieben wird, was zu Wort kommt. Und denken Sie daran: Dies ist eine Form von Brainstorming: „Kreativitäts-Schübe“ kommen immer in mindestens zwei Wellen. Wenn also eine längere Pause entsteht, in der die Ideen scheinbar versiegt sind, warten Sie noch einen Moment ab. Es wird wieder losgehen. Erst bei der zweiten oder dritten „Flaute“ ist es wirklich vorbei.
Im Anschluss betrachten Sie Ihr Blatt / Ihre Blätter. Hat sich dadurch Ihre Sicht auf die Stärken Ihrer Schule geändert? Sammeln Sie alle Stärken, die Ihnen jetzt einfallen und schreiben Sie auch hier alles auf, was zu Wort kommt. Halten Sie die Ergebnisse für die Phase: Design fest.

Siehe auch
Phase: Design

2.3 Träumen

Wenn ich allein träume, ist es nur ein Traum.
Wenn wir gemeinsam träumen, ist es der Anfang der Wirklichkeit.

Brasilianisches Sprichwort

Das gemeinsame Träumen dient als Basis in vielen Prozessen. Für die Zukunftswerkstatt wurde der schöne Begriff „Potenzial sozialer Fantasie“ geprägt: Der Traum ist der Weg zur Vision, die Vision der Weg zu den Zielen, das Ziel der Weg zur Handlung. Ihre Vision und konkreten Ziele werden Sie erst später mit mehr Leuten gemeinsam ersinnen (Phase: Essenz). Jetzt legen Sie aber bereits das Fundament dafür: Sie entdecken Ihre persönlichen Träume und verbinden diese zu einem gemeinsamen Traum.

Das Besondere am Traum ist seine Grenzenlosigkeit. Das Träumen gibt Ihnen die einmalige Chance, Ihren innersten Sehnsüchten auf den Grund zu gehen, ganz ohne die Begrenzungen der Realität beachten zu müssen. Das macht das Träumen nicht leicht, denn in der Regel halten wir nicht sonderlich viel von Träumen, wenn wir nicht gleich die Realisierungsfrage mit beantworten können. Das ist auch nicht falsch, führt aber gleichzeitig zu einer leider wirkungsvollen Schere im Kopf! Wir denken nur noch an das, was wir schon kennen oder woran wir uns gewöhnt haben.

Leben heißt träumen; weise sein heißt angenehm träumen.

Friedrich von Schiller

Wer keinen Mut hat zum Träumen, hat auch keine Kraft zum Kämpfen.

Afrikanische Weisheit

Träume hingegen sind kleine Helfer, die unseren Horizont wieder weiten.

Träumen kann Sie wieder mit Wünschen und Sehnsüchten in Berührung bringen, die der Alltag verschüttet hat. Oder mit all dem, was Ihnen jenseits von Erwartungen, äußeren Zwängen und Gewohnheiten wichtig ist. Beim Träumen haben Sie die Erlaubnis, unschuldig wie ein Kind und mit leuchtenden Augen Zukunftsbilder in sich aufsteigen zu lassen, die Ihnen eine Gänsehaut machen – und vielleicht stellen Sie dann sogar fest, dass sie diesen Traum mit anderen teilen.

Das gemeinsame Träumen stärkt Ihr Gefühl für das, was Ihnen allen wichtig ist und was entstehen soll. Es gibt eine Richtung vor, ohne dass sie diese schon konkret benennen müssen.

> *Wenn wir uns von unseren Träumen leiten lassen, wird der Erfolg all unsere Erwartungen übertreffen.*
>
> Henry David Thoreau

Ebenso wie bei dem Schritt: Stärken spielt hier Ihre „Prozessdisziplin“ und das Einlassen eine große Rolle für den Erfolg. Die Stärken entdecken Sie nur, wenn Sie sich gegenseitig dabei unterstützen, nicht in den Schwächen zu „versinken“. Den Traum erreichen Sie nur, wenn Sie sich gegenseitig darin unterstützen, das „ABER“ für eine kurze Zeit abzulegen. Räumen Sie stattdessen der Fantasie für ein paar Stunden die führende Rolle ein. Dabei sollten Sie spielerisch darauf achten, dass Sie beim Fantasieren in Verbindung mit sich selbst und Ihren Sehnsüchten bleiben. Nur so finden Sie die Träume, die Ihnen wirklich etwas bedeuten.

> *Träume Dir das Leben schön und mache aus diesen Träumen eine Realität.*
>
> Marie Curie

Methode:
Die Traumschule

Diese Methode ist angelehnt an eine Übung aus Betzavta, einem Demokratietraining des Adam Instituts (http://www.adaminstitute.org.il) aus Israel.

Website
http://www.adaminstitute.org.il

Sie benötigen Wachsmalstifte, Scheren, Klebstoff, A4-Papier und Flipchartblätter.

Im ersten Schritt setzen Sie sich zehn Minuten alleine vor ein A4-Blatt und malen Ihre Traumschule. Die einzigen Anweisungen hierzu sind: Malen Sie das gesamte Blatt aus und verwenden Sie dabei keine Worte. Nehmen Sie so viele Farben wie Sie wollen und malen Sie so detailgetreu wie es Ihnen wichtig ist – und sprechen Sie in diesen zehn Minuten nicht miteinander.

Das Beispiel hat den Schülermalwettbewerb „eine Schule für Benin“ von Weitblick gewonnen.

Dann kommen Sie wieder zusammen und stellen nacheinander Ihre Traumschulen vor (ca. drei bis fünf Minuten pro Person). Erwähnen Sie alles, was Ihnen wichtig ist. Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Alle sollten die Träume aller richtig gut nachvollziehen können.

Nun nehmen Sie ein Flipchartblatt, Scheren und Klebestifte und basteln aus Ihren Einzelträumen eine gemeinsame Schule! Sie dürfen nichts Neues mehr dazu malen, können aber alles beliebig kombinieren und anmalen. Achten Sie gemeinsam darauf, dass all die Dinge, die einzelnen Personen besonders wichtig waren, mit aufs Bild kommen.

Methode: Detailfragen

Träume sind meist sehr bildhaft. Der Weg unserer Sehnsucht (Gefühl) zum Traum (Bild) benötigt daher Farbe und Form. Hierbei können Sie sich gegenseitig im Zweiergespräch helfen.

Setzen Sie sich in Zweier- oder Dreiergruppen zusammen. Jede Person erhält 20 Minuten aktive, unterstützte Traumzeit. Sie erzählen so gut Sie können von Ihrer Traumschule und die andere(n) Person(en) helfen Ihnen mit ganz konkreten Fragen: Welche Farbe haben die Vorhänge? Mit welchem Stift schreiben die Kinder? Was hat das Kind vorne links an? Welche Pflanzen sind wo auf dem Schulhof? Je kleinteiliger die Frage, desto besser hilft sie dem Gegenüber, ein klares, inneres Bild zu entwickeln, das für den zukünftigen Prozess belastbar ist.

Achten Sie als Fragensteller darauf, dass nicht alle Fragen in einem Bereich liegen, wie zum Beispiel im Bereich der Einrichtung. Es ist hilfreich, sich vorher eine Liste mit Bereichen zu machen, an die Sie denken wollen (Aussehen der Räume und Außenanlagen, die Beziehung zwischen den Eltern und Lehrern, Lernformen, Ausstrahlung

der Kinder, die Zusammenarbeit des Kollegiums,…).

Wenn jeder seine „Traumzeit“ hatte, treffen Sie sich in der großen Runde und erzählen Sie alle nacheinander von den Momenten, die Sie besonders beeindruckt haben – sowohl bei Ihrem eigenen Traum als auch bei den Träumen, bei dessen Entstehung Sie anwesend sein durften.

3 Gemeinschaft

Transformation wird von Menschen, und nur von Menschen getragen. Ideen, Ressourcen, Rahmenbedingungen, Umsetzung… all das macht den Erfolg eines Prozesses aus, ja – und all das wird von Menschen gestaltet.

Über Erfolg und Misserfolg eines Prozesses entscheiden in der Regel nicht die Inhalte auf der Sachebene. Hierzu lassen sich eigentlich immer Einigungen finden - es ist höchstens eine Frage von Zeit, Geduld und Kreativität. Entscheidend für das Gelingen ist viel mehr die Ebene der Zwischenmenschlichkeit, das heißt, inwieweit die Menschen gerne und gut zusammenarbeiten (wollen). Paradoxerweise wird aber genau dieses Hauptkriterium gerne

> *Der Mensch kann in seinem Leben einen Sinn nur finden, wenn er sich dem Dienst an der Gemeinschaft widmet.*
>
> Albert Einstein

vernachlässigt: Statt darüber zu reden, dass immer nur die zwei Gleichen sprechen und ich nie gehört werden, komme ich einfach nicht mehr. Statt meine Ungeduld darüber zu äußern, dass ein anderer immer wieder dasselbe sagt, widerspreche ich auf der inhaltlichen Ebene. Statt meine Überforderung zu zeigen, dass ich mit allem Organisatorischen alleine dastehe und Unterstützung einzufordern, schmeiße ich einfach alles hin. So kann es passieren, dass Menschen mit denselben Träumen und der Bereitschaft, sich zu engagieren, aus zwischenmenschlicher Irritation auseinander gehen.

Die frühzeitige Beschäftigung damit, wie Sie zusammen arbeiten wollen, ist daher kein Luxus, sondern die Grundlage für die Nachhaltigkeit eines jeden Prozesses. Noch sind Sie alle motiviert und positiv aufgeregt – es ist die beste Chance, in Ruhe an idealen Bedingungen zu basteln. Und wenn es bereits Irritationen gibt, dann ist es sowieso höchste Zeit. Machen Sie sich klar: Es wird Irritationen geben, früher oder später. Jede(r) von Ihnen wird Momente von Zweifel, Überforderung oder Unmut erleben, aus denen aber immer Neues entstehen kann. Das ist nicht nur menschlich, sondern auch wichtig. Das Ziel kann niemals sein, dass keine Irritationen entstehen, sondern dass es Ihnen als Gemeinschaft gelingt, diese ernst zu nehmen und als Katalysator für Lern- und Entwicklungsprozesse zu nutzen - statt an ihnen zu zerbrechen.

> *Eine Gemeinschaft ist nicht die Summe von Interessen, sondern die Summe an Hingabe.*
>
> Antoine de Saint-Exupéry

3.1 Neue Mitglieder integrieren

Neue Mitglieder zu integrieren beinhaltet zwei Elemente: zum einen das Finden (und dazu gehört das Suchen) von neuen Verbündeten. Und zum anderen, diese als gleichberechtigte Partner in den Prozess aufzunehmen.

Sie werden Leute finden – man findet immer Leute – wenn Sie sie ehrlich suchen und Ihnen ihr Anliegen wichtig ist. Im ersten Schritt geht es deshalb darum, Ihre Einstellung zu prüfen: Sind Sie noch offen als Gruppe? Oder haben Sie sich inzwischen so in Ihre schon bestehende Gruppe verliebt, dass Sie eigentlich keine neuen Leute mehr dabei haben wollen? Sie könnten schließlich den Konsens wieder gefährden? Hierzu: Ja, das werden Sie! Damit können Sie in der Tat rechnen. Doch, wie schon erwähnt, sollte Ihr Ziel nicht dauerhafter Konsens sein – sondern das gemeinsame Lernen. Und ja: Dafür brauchen Sie die Vielfalt! Also, falls notwendig, stellen Sie die Offenheit in Ihren Herzen wieder her und gehen Sie nach draußen. Hierbei können Sie die Methoden aus Phase: Eine(r) fängt an wieder nutzen, um ihre Einladung auf den Punkt zu bringen.

Ihre Aufgabe ist es nun, wie schon in Phase: Eine(r) fängt an - im positivsten Sinne des Wortes - penetrant zu sein. Das bedeutet: freundlich, offen, interessiert und geduldig auf andere Menschen zuzugehen. Und zwar mit einem klaren Thema - der Transformation Ihrer Schule in Richtung Potenzialentfaltung. Wenn Sie Ihre Arbeit richtig machen, dann werden sogar Leute, die Sie gar nicht kennen, über Sie sagen: „Das ist doch die oder der mit der Potenzialentfaltung!“. Die Grenze zum Missionieren kennen Sie bestimmt aus eigener Erfahrung: Es stört niemanden, wenn Sie authentisch und mit Leidenschaft von Ihrem Anliegen berichten – im Gegenteil. Es wird erst störend, wenn Sie nicht achtsam die Grenzen der anderen beachten. Denken Sie daran: Sie suchen keine Masse von Menschen, vor allem keine Personen, die nur mit halbem Herzen dabei sind. Sie informieren, Sie verbreiten Inspiration und Begeisterung - und Sie erleichtern den Einstieg.

Ihr anvisiertes Ziel sollte sein, im Laufe des Prozesses eine 2/3-Mehrheit für die Unterstützung des Transformationsprozesses an Ihrer Schule zu erhalten. Die meisten Menschen jedoch lassen sich erst durch sichtbare Arbeit und erste Erfolge überzeugen und werden später hinzukommen. Wie verbreiten sich Innovationen? Ca. 2,5% der Leute sind Innovatoren. Sie beginnen sich für eine Inno-

> *Tiefste Gemeinschaft kommt aus einem gemeinsamen Wollen. Das Wollen ist das Elementarste in unserem Wesen.*
>
> Albert Schweitzer

Siehe auch
Phase: Eine(r) fängt an

> *Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.*
>
> Henry Ford

> *Wer Freunde sucht, ist sie zu finden wert; wer keine sucht, hat keine noch begehrt.*
>
> Gotthold Ephraim Lessing

vation zu begeistern, wenn Sie noch eine reine Sehnsucht ist. Diese Leute sollten Sie bereits im Boot haben. 13,5% der Leute bauen auf diese Träume auf und kommen früh zum

Aufbau hinzu – diese Leute suchen Sie jetzt. Die nächsten 34% bilden die erste Mehrheit, die nächsten 34% die späte Mehrheit… und 16% werden Sie nie überzeugen. Innovationsforscher gehen davon aus, dass über das Bilden einer größeren Mehrheit bereits bei 15-18% entschieden wird. Wie viele Personen sind das in Ihrer Schulgemeinschaft?

Nicht jede(r), der Sie unterstützt, muss auch mitarbeiten. All die Personen, die Ihre Idee weitererzählen, tragen zum Erreichen der Mehrheit(en) bei. Somit können Sie jedes Gespräch, bei dem ein Funken überspringt, als Erfolg verbuchen - auch wenn es nicht zu einem neuen Mitglied Ihrer Gemeinschaft führt.

Wen sprechen Sie an? Eine Möglichkeit ist: Jede(r) spricht all die Personen an, die er/sie bereits kennt. Eine andere Möglichkeit ist, eine gemeinsame Sammlung - wie die Methode: Kontaktlandkarte Sie Ihnen vorstellt.

Heißen Sie die neuen Personen Willkommen und zeigen Sie Ihnen, wie sehr Sie sich freuen und wie sehr sie gebraucht werden. Zeigen Sie Ihnen in Ruhe alles, was Sie bisher gemacht haben. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, Fragen zu stellen (das muss übrigens nicht die gesamte Gruppe tun). Denken Sie immer daran, dass Sie bereits einen Vorsprung in der Teamentwicklung haben. Doch lassen Sie die bisher erreichten Ergebnisse nicht grundsätzlich in Frage stellen: Schritt: Träume dürfen zu Ihren hinzukommen, die Schritt: Stärkenliste kann ergänzt werden. Doch die Sinnhaftigkeit Ihrer Vision steht nicht zur Debatte, nur gerne immer wieder zur Erklärung bereit.

Wer Freunde sucht, ist sie zu finden wert; wer keine sucht, hat keine noch begehrt.

Gotthold Ephraim Lessing

Selbst das Stolpern über einen Stein ist der Anfang einer Verbindung.

Japanisches Sprichwort

Das Haus stirbt nicht, das einen Gast willkommen heißt.

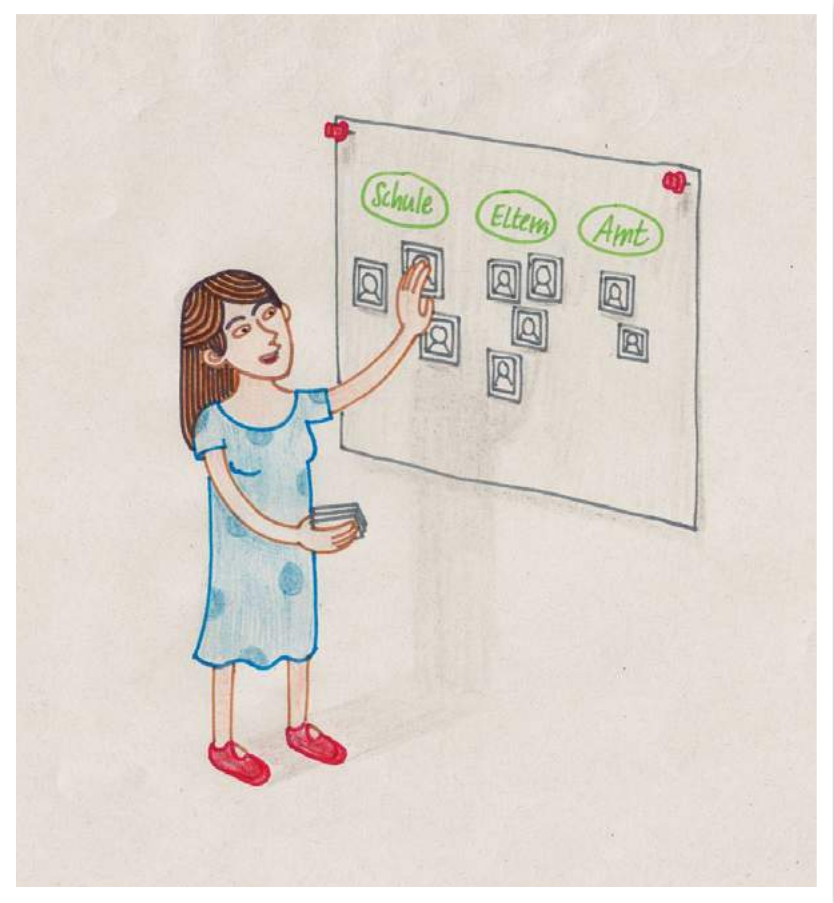
Sudanesische Weisheit

Siehe auch
Phase: Stärken und Träume

Ehrliche, herzliche Begeisterung ist einer der wirksamsten Erfolgskriterien.

Andrew Carnegie

Methode:
Gemeinsame Kontaktlandkarte



Jede Person hat ein berufliches und privates Netzwerk – doch da viele nicht in diesen Kategorien denken, sollten Sie sich Zeit nehmen, um es für sich deutlich und damit nutzbar zu machen. Die Verdeutlichung von Netzwerken hat viele Visualisierungsmöglichkeiten. In diesem Rahmen genügt eine Liste.

Sie werden insgesamt drei Listen mit Namen erstellen:
- Rollen & Organisationen
- Fähigkeiten
- Leidenschaft

Arbeiten Sie die drei Listen NACHEINANDER immer nach demselben Verfahren ab.

Schritt 1: Unterthemen bestimmen. Sie sammeln noch keine Personen, sondern Stellungen:
- Im Falle von Rollen & Organisationen sammeln Sie alles ein, was für Ihren Prozess hilfreich sein könnte: Lehrer, Elternrat, Schulamt, Schulküche, Hausmeister, Sozialtherapeuten…

> *Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen.*
>
> Mangolische Weisheit

> *Eine Gemeinschaft ist wie ein Schiff - jeder sollte bereit sein, das Ruder zu übernehmen.*
>
> Henrik Ibsen

- Im Falle von Fähigkeiten sammeln Sie alle Fähigkeiten ein, die im Prozess notwendig werden: Webdesign, juristisches Fachwissen, Organisationstalent, Visualisierung, Kreativität, Verlässlichkeit…
- Im Falle von Leidenschaften überlegen Sie, welche Begriffe eine Brücke zur Potenzialentfaltung bauen könnten: Inklusion, projektbezogener Unterricht, Haltung, Persönlichkeitsentwicklung, Hochbegabung, Interkulturalität…

Schritt 2: Nun sammeln Sie in alle drei Listen Namen von Personen, die Sie kennen (hierbei geht es nicht darum, zum Rathaus den Bürgermeister aufzuschreiben, wenn Ihn niemand kennt, sondern die Person im Rathaus, die bereits Teil eines Ihrer Netzwerke ist).

Schritt 3: Schreiben Sie nun den Namen der/des Anwesenden hinter die Namen, der/die sie ansprechen wird.
Am Ende dieser Methode wird für Sie sichtbar, über welche Kontakte Sie als Netzwerk bereits verfügen und in welchen Bereichen Sie noch nicht vernetzt sind (hier können Sie auch eine vierte Liste eröffnen: Wen kennen wir, der jemanden in diesem Bereich kennt?). Zudem hat nun jede(r) von Ihnen eine Liste mit Personen, die Sie auf Ihr gemeinsames Vorhaben ansprechen werden.

3.2 Rollen

Die Grundbasis der Zusammenarbeit sind die Rollen, die Sie innerhalb des Transformationsprozesses einnehmen. Es gibt zum einen organisatorische Rollen: Informationen einholen, das Gesamtgeschehen koordinieren, Protokolle schreiben, Geld finden, mit der Schulleitung kommunizieren… Und es gibt eine andere Kategorie von Rollen, die mindestens genauso wichtig ist, oftmals aber dennoch dem „Glück“ überlassen wird: Lob aussprechen, andere aufbauen, wenn sie zweifeln, an die Geburtstage denken, immer wieder auf die Realität verweisen...

Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen.
Mangolische Weisheit

Ein erfolgreicher Prozess benötigt sie alle. Carl Gustav Jung hat die wissenschaftliche Basis für viele Persönlichkeitstests gelegt, wie den Myers Briggs Indikator (http://www.typentest.de). Hier können Sie Inspirationen sammeln, ohne sich darauf festlegen zu müssen. Es gibt keinen „guten“ oder „schlechten“ Typen. Worauf es eher ankommt, ist die Anerkennung der Vielfalt. Nur die Ergänzung macht ein Team stark. Nehmen Sie jede Rolle ernst. In Klischees gesprochen: Erwarten Sie von der Hochkreativen kein Ordnungstalent, stellen Sie ihr lieber ein Organisationsgenie zur Seite.

Website
http://www.typentest.de

Ein paar Erfahrungswerte zu Rollenverteilung:
Es ist wichtig, dass sich eine Person(-engruppe) als Koordinationszentrale zuständig fühlt. Dies ist ein anspruchsvoller und eigenständiger Job. Wer ihn hat, sollte keine zusätzlichen Organisationsaufgaben übernehmen.
Hilfreich ist immer ein Assistent, der nichts anderes macht,

Eine Gemeinschaft ist wie ein Schiff - jeder sollte bereit sein, das Ruder zu übernehmen.
Henrik Ibsen

als darauf zu achten, dass die Zusagen eingehalten werden - denn das wird Sie am meisten Zeit und Nerven kosten. Planen Sie es also ein, um nicht überrascht und frustriert zu werden.

Findet sich jemand, der kontinuierlich für eine gute Atmosphäre sorgt (mit Essen, Raumeinrichtung, Lob und Trost) danken Sie dem Himmel und überlasten Sie diese Person nicht mit zusätzlichen Aufgaben.

Sie werden wahrscheinlich alle ehrenamtlich an dem Prozess arbeiten – wenn möglich, halten Sie die Rollen klein und/oder planen Sie eine Doppelbesetzung ein. Wenn das nicht geht: Passen Sie das Tempo des Prozesses und nicht die wöchentliche Arbeitsbelastung an.

Transformationsprozesse sind wie Umbaumaßnahmen: Sie werden doppelt so viel Zeit benötigen, wie Sie jetzt einplanen. Ermutigen Sie sich also gegenseitig, Ihre Rollen klein zu halten. Verlässlichkeit ist wichtiger als Masse.

Nicht jede(r) benötigt eine kontinuierliche Rolle. Rollenjoker werden Sie in jedem Prozessschritt benötigen, um Aufgaben zu erledigen, die einmaligen Charakter haben. Joker ist auch eine Rolle.

Grundsätzlich gilt, dass die richtige Rolle eine ist, die man selbst gerne machen möchte und von der man denkt, dass man sie auch kann (oder lernen möchte). Viele Leute springen auf Rollen, ähnlich denen, die sie in ihrem Berufsalltag einnehmen. Oder sie werden in diese Richtung gedrängt. Das hat zur Folge, dass man sehr schnell sehr gut ist, aber auch, dass man sehr schnell sehr gelangweilt sein kann. Wenn Sie also als Mathelehrer lieber malen als rechnen möchten, dann übernehmen Sie besser die Visualisierung und helfen nebenbei beratend bei den Zahlen.

Methode:
Modalverben

Intrinsische Motivation findet dann statt, wenn man etwas tun WILL, was man MAG und KANN. Eine externe Struktur, die nachhaltig Motivation unterstützt, ist eine in der man SOLL was man MAG, MUSS was man WILL und DARF was man KANN.

Wie können Ihnen Modalverben Hilfestellung bei der Rollenklärung geben?

Nehmen Sie jeweils ein Flipchartblatt, schreiben Sie Ihren Namen als Überschrift darauf und teilen Sie es in 6 Bereiche:

- Was ich mag
- Was ich kann
- Was du noch magst
- Was du noch kannst
- Was ich mag und kann
- Was ich mag und lernen möchte

Schritt 1: Schreiben Sie nun zehn Minuten alleine in die ersten beiden Bereiche, was Sie gerne machen und was Sie gut können. Engen Sie sich hierbei nicht ein, indem Sie an den Transformationsprozess denken. Schreiben Sie das auf, was Ihnen einfällt und wozu Sie stehen: Gärtnern, Marmelade kochen, Comics zeichnen, Matheaufgaben, still sein, zuhören, kleine Kinder zum Lachen bringen, im Team arbeiten, Fehler finden, Sudoku… Wenn Sie etwas sowohl können als auch mögen, schreiben Sie es zunächst in irgendeinen der beiden Bereiche.

Schritt 2: Legen Sie nun Ihr Blatt gut sichtbar im Raum ab und betrachten Sie schweigend die Blätter der anderen. Ergänzen Sie auf deren Blättern in den nächsten zwei Bereichen, wie Sie die Fähigkeiten und Vorlieben der betreffenden Person noch einschätzen. Die Zeit sollten Sie so eintakten, dass Sie ca. zwei bis drei Minuten pro Person Zeit haben.

Schritt 3: Nun gehen Sie wieder zu Ihrem Blatt zurück und füllen die letzten beiden Bereiche aus – ca. sieben Minuten.

Schritt 4: Malen Sie die Rollenverteilung Ihrer Gruppe so auf, als würde Sie nur aus Ihren Vorlieben und Fähigkeiten bestehen und nutzen Sie dies als Basis für die weiteren „Verhandlungen“.

3.3 Zusammenarbeit

Sie haben es geschafft! Sie haben sich als eine Gruppe von Personen gefunden, die nicht nur bereit sind, Zeit und Kreativität in die Transformation ihrer Schule zu investieren. Sie sind auch bereit, ein solides Fundament für die Kooperation zu legen: durch Selbstreflektion der Schritt: Rollen und durch Überlegungen zu Formen der Zusammenarbeit.

Sie alle arbeiten ehrenamtlich – auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule erhalten (wahrscheinlich) ihr Geld nicht für die Mitarbeit an diesem Prozess, sondern für andere (pädagogische oder organisatorische) Aufgaben. Ein Hauptaspekt also, der Teams sonst zusammenhält - die gemeinsame Gehaltsliste und geregelte Arbeitszeiten - muss und darf hier durch Aspekte intrinsischer Motivation ersetzt werden. Es ist eine unglaubliche Chance und ein Garant für Nachhaltigkeit, wenn Sie sich erlauben, diesen Freiraum auszuschöpfen.

Es wird unterschieden zwischen extrinsischer Motivation (Anreize, die von außen kommen, wie Gehälter, Bürogrößen…) und intrinsischer Motivation (Anreize, die von innen kommen: Sinnhaftigkeit, Spaß, Visionen…). Immer deutlicher weisen Studien darauf hin: extrinsische Motivatoren töten intrinsische Motivationen – und haben nur eine sehr kurze Lebensdauer. Hier haben Sie kein extrinsisches System, von dem Ihre Motivation abhängig wird. Sie ha-

> *Es ist leicht, in Gemeinschaft zu leben nach den Regeln der anderen. Es ist ebenso leicht, zurückgezogen zu leben nach den eigenen Vorstellungen. Größe aber bezeugt, wer inmitten der Menge freundlich die Unabhängigkeit des Einsamen bewahrt.*
>
> Ralph Waldo Emerson

ben also die Gelegenheit, sich gemeinsam eine Form der Zusammenarbeit zu ersinnen, die zu Ihnen passt und Ihre Motivation am Leben hält.

Das wohl bekannteste theoretische Gerüst für die Arbeit in sinn-motivierten Gemeinschaften ist die community of practice, also die Gemeinschaft von „Machern“. Die Formen, die communities of practice annehmen können, sind vielfältig. Doch gibt es mehrere Aspekte bei der Konzeption zu beachten, die alle langlebigen Gemeinschaften gemeinsam haben:

- Dialoge zwischen Innen- und Außenperspektive: Finden Sie eine Balance zwischen der Zeit, in der Sie in der vertrauten Kerngruppe arbeiten und der Zeit, in der Sie sich nach außen öffnen und kommunizieren, um neue Impulse aufzunehmen und zu verbreiten.
- Unterschiedliche Ebenen und Niveaus für Partizipation: In ehrenamtlichen Zusammenschlüssen müssen sich unterschiedliche Menschen unterschiedlich einbringen dürfen. Suchen Sie daher nach verschiedenen Formen der Beteiligung. Es spricht zum Beispiel nichts dagegen, dass sich einige wöchentlich treffen und andere monatlich. Oder dass einige in drei Monaten sehr viel Zeit investieren und sich dann aber für ein paar Monate zurückziehen. Da alle sehr verschiedene Ressourcen haben in unterschiedlichen Phasen wäre „Gleichmacherei“ hier ungerecht.
- Öffentliche und private Räume: Hierbei ist weniger „Treffen Sie sich manchmal in der Schule, manchmal bei Ihnen zu Hause“ gemeint, als „Wechseln Sie ab zwischen geschlossenen Räumen und öffentlichen Orten“ – Orte, wo Sie auch beobachtet werden können. Ihre Arbeit lässt sich auch als Happening organisieren, veranstalten Sie zum Beispiel ein öffentliches Brainstorming in den Einkaufspassagen oder in einem Park…
- Vertrautheit und Spannung/Neugier: Suchen Sie nicht nach der einen Regel, bei der alles immer funktioniert. Entwickeln Sie lieber verlässliche Rituale für sich und „peppen“ Sie diese mit Abwechslung auf. Es hat sich als sehr hilfreich herausgestellt, die Vorbereitung der Treffen rotieren zu lassen (z.B. immer zwei Personen für drei Treffen, dann Wechsel). So haben die Prozessverantwortlichen immer die Möglichkeit, den eigenen Stil einzustreuen und die Gruppe damit wach zu halten.

“

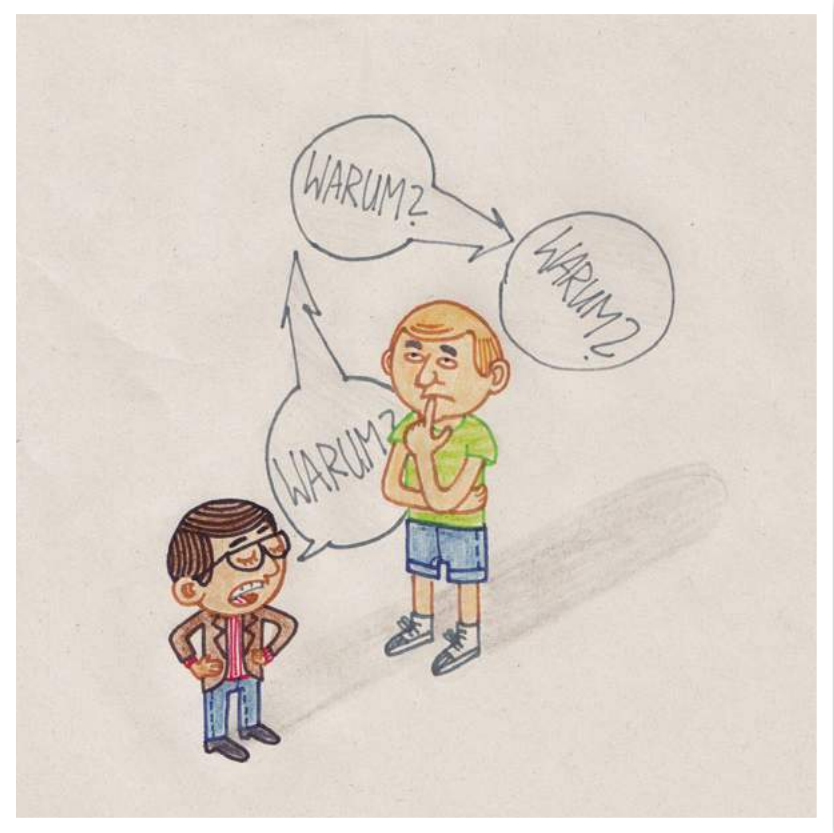
Es gibt Regeln für das Glück: Denn für den Klugen ist nicht alles Zufall.
Die Bemühung kann dem Glücke nachhelfen.

Baltasar Gracián

- Rhythmus aktiv gestalten: Beschlüsse wie „Wir treffen uns die nächsten 2 Jahre monatlich“ funktionieren nur sehr selten. Eine Gemeinschaft durchläuft immer verschiedene Rhythmen - langsame Phasen (die Weihnachtszeit zum Beispiel) und sehr aktive Phasen (kurz vor einer Förderdeadline zum Beispiel). Achten Sie also auf den Rhythmus und passen Sie ihn regelmäßig an momentane Gegebenheiten an. Grundsätzlich sollten Sie aber versuchen, keine Phasen entstehen zu lassen, in denen länger als sechs Wochen nichts passiert.

Insgesamt benötigen Sie eine gute Balance zwischen den Beschlüssen über eine Grundform der Zusammenarbeit einerseits und Raum für Experimente andererseits. Die Grundform können Sie über zwei Wege erreichen: den Weg über die Methode: Prinzipien oder den Weg über Methode: Ihre Erfahrungen - positive wie negative.

Methode:
Schritte zu Prinzipien



Die Arbeit mit Prinzipien hat mit der Auseinandersetzung mit Ihren Glaubenssätzen zu tun: Wann, denken Sie, funktioniert die Zusammenarbeit langfristig? Was muss beachtet werden?

Der einfachste Weg, unsere verdeckten Überzeugungen herauszufinden, ist der Weg über das „Warum“. Hängen Sie an eine Wand mehrere weiße Zettel (A4 genügt).

Nun stellen Sie sich jeweils zu zweit an das andere Ende des Raumes. Eine Person fragt, die andere antwortet. Die erste Frage lautet: „Was ist Dir an guter Zusammenarbeit wichtig?“ Nach jeder Antwort gehen Sie beide einen Schritt weiter in Richtung Zettelwand. Die fragende Person fragt ab nun immer dasselbe (ja, so ähnlich wie kleine Kinder): „...und warum ist Dir das wichtig?“ Bei jeder Antwort gehen Sie beide wieder einen Schritt weiter. Fragen Sie so lange nach dem „Warum“, bis sie bei einem Grundwert ankommen: Respekt, Anerkennung, Sicherheit, Selbstverwirklichung… Schreiben Sie diesen auf den Zettel an der Wand. Dann gehen Sie einen Schritt zurück: Was war die Aussage vor dem Grundwert? Schreiben Sie diese dazu.

Es handelt sich hierbei sehr wahrscheinlich um ein Prinzip. Wenn es zu vage und unspezifisch ist, dann gehen Sie noch einen Schritt zurück. Bis Sie sagen können: „Genau! Es ist gute Zusammenarbeit, wenn…“ (…die Kinder mit einbezogen werden; … jeder gehört wird; etc.).

Nun verteilen Sie Punkte (Aufkleber). Jede Person erhält fünf Punkte. Sie können Ihre fünf Punkte alle auf einen Zettel kleben oder auf zwei bis fünf verteilen. Auf die fünf bis sieben Zettel mit den meisten Punkten sollten sie das System Ihrer Zusammenarbeit aufbauen: Das sind Ihre leitende Prinzipien, auf die Sie sich auch in Zukunft bei Entscheidungen berufen können.

Methode:
Beste und schlimmste Erfahrung | Best and worst cases

Siehe auch
Phase: Stärken und Träume

Sie alle stecken voller Erfahrungen zum Thema Zusammenarbeit: im eigenen Team, mit anderen Eltern, in Vereinen, Initiativen, in der Familie. Sie haben also alles an Expertise, was Sie benötigen – Sie müssen diese nur sichtbar und damit vergleichbar machen.

Hierzu setzen Sie sich in Gruppen von drei bis vier Personen zusammen und erzählen sich jeweils eine kurze Geschichte, in der Zusammenarbeit super klappte und eine, in der es sehr anstrengend und frustrierend war (pro Person zwei bis drei Minuten). Sie können auch, ganz im Sinne der Potenzialentfaltung, nur auf Erfolge zurückgreifen und Methode: wertschätzende Interviews durchführen. Nachdem Sie alle Geschichten gehört haben, versuchen Sie, in Ihrer Kleingruppe Muster zu erkennen. Wann funktioniert Zusammenarbeit? Wann nicht?

In einem dritten Schritt formulieren Sie nun Regeln. Versuchen Sie hierbei mit Geboten und nicht mit Verboten zu arbeiten, also: „Wir hören aufmerksam zu“ statt: „Wir reden nicht dazwischen“; eher: „Wir bereiten unsere Treffen auf der Prozessebene vor“ als: „Wir reden nicht ziellos daher“. Nun können Sie alle gemeinsam Ihre Regeln und Erkenntnisse teilen und sich auf diejenigen einigen, die allen einleuchten.

4 Informationen

Und nun heißt es: raus gehen, Informationen sammeln und lernen! Sie sind zwar die Experten und Expertinnen Ihres Prozesses – doch gleichzeitig gibt es noch viel mehr Expertise da draußen! Diese Phase bietet Ihnen die Möglichkeit, nicht nur in Ihrem Kreis voneinander zu lernen, sondern auch Neues von außen hinein zu holen. Die Zusammenarbeit in dieser Phase wird sich so gestalten, dass Sie alleine oder in kleinen Gruppen „Suchaufträge“ übernehmen – und Ihre Funde, das heißt, Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse, dann in regemäßigen Abständen miteinander teilen.

> *Nichts wissen ist keine Schande,*
> *wohl aber, nichts lernen wollen.*
>
> Russische Weisheit

Da Lernen und Lernmöglichkeiten immer unendlich sind, empfiehlt es sich in dieser Phase, eine klare Zeitbegrenzung festzulegen. Vereinbaren Sie, wann Sie ziehen möchten. Das heißt nicht, dass Ihr Lernen dann abgeschlossen sein wird. Es heißt aber, dass Sie sich Ihre Entscheidungsfähigkeit nicht von der Flut von Informationen nehmen lassen werden.

Was wollen Sie alles lernen? Zunächst einmal ist es jetzt an der Zeit, die Schritt: Meinung von all den Beteiligten Ihrer Schule zu hören, die sich nicht aktiv in Ihre Gruppe einbringen wollen. Sicher haben Sie auch schon angefangen, sich mit Vorbildern anderer Schulen zu befassen – nun spätestens ist es Zeit, Schritt: vielfältige Inspirationen einzusammeln. Sie benötigen zudem Informationen über die Schritt: Ressourcen, die für die Transformation Ihrer Schule zur Verfügung stehen und sollten außerdem wissen, in welchen Schritt: Rahmenbedingungen Sie sich bewegen.

Bevor Sie anfangen zu sammeln, überlegen Sie sich, in welchen „Behälter“ Sie sammeln möchten. Eine Möglichkeit sind Online-Speicherorte, die Ihnen allen sofort alle Informationen zugänglich machen. Denken Sie aber auch daran, dass ein solcher Wissens-Speicherort nicht die Emotionalität von den erlebten Geschichten und Begegnungen transportiert und die wenigsten Menschen wirklich alles lesen werden. Wählen Sie, wenn möglich, eine Mischform: Sowohl einen virtuellen oder realen Ort (das kann auch ein Sammelordner im Lehrerzimmer sein), an dem alle Informationen abgelegt werden als auch eine persönliche Begegnungsform, die es Ihnen ermöglicht, den anderen das zu präsentieren und von dem zu erzählen, was Sie am meisten inspiriert.

> *Nicht in der Erkenntnis liegt das Glück, sondern im Erwerben der Erkenntnis.*
>
> Edgar Allen Poe

4.1 Meinungen an ihrer Schule

Zu diesem Zeitpunkt werden Sie höchstwahrscheinlich Ihre Befürchtungen und Erwartungen in Bezug auf die Schulgemeinschaft bereits kennen und reflektiert haben. Sie werden sozusagen schon wissen, was Sie wirklich gerne und was Sie lieber nicht hören und wissen wollen. Beides ist relevant. Beginnen Sie also damit, Ihre Fragen zu sammeln. Diese können geschlossene Fragen sein (z.B.: Wie groß ist die grundsätzliche Übereinstimmung an der Schule mit unserem Ziel Potenzialentfaltung?) oder offene Fragen (z.B.: Welche Finanzierungsideen fallen Ihnen ein?). Fragen Sie aber nur, was Sie wirklich wissen wollen und fragen Sie nur diejenigen, deren Meinung Sie auch ernst nehmen wollen. Nichts ist demotivierender für eine Schule als eine Umfrage, deren Ergebnisse niemals genutzt werden.

Wenn Sie die Meinung aller hören möchten, empfiehlt sich selbstverständlich ein Methode: Fragebogen. Es gibt aber sicher auch Menschen an Ihrer Schule, mit denen sich ein persönliches Gespräch lohnt. Überlegen Sie sich vorher, mit wem Sie sprechen möchten: Personen, die über formelle oder informelle Macht verfügen. Personen, deren Weisheit Sie sehr schätzen. Personen, von denen Sie die größte Opposition erwarten.

> *Man gewinnt immer, wenn man erfährt, was andere von uns denken.*
> Johann Wolfgang von Goethe

> *Die Meinung im guten Menschen ist Wissen im Werden.*
> John Milton

Unabhängig davon, ob Sie Meinungen im Gespräch oder auf dem Papier einholen, bedenken Sie bei der Planung immer: Eine Befragung hat auch einen aktivierenden Charakter. Die Ausrichtung Ihrer Frage beeinflusst für eine konkrete Zeitspanne die Denkrichtung der gesamten Schule! Stellen Sie Fragen nach den Problemen, wird Ihre gesamte Schule über Probleme nachdenken - und sich wahrscheinlich eine Zeitlang damit belasten.

Stellen Sie Fragen zu ungenutzten Potenzialen, wird Ihre gesamte Schule Möglichkeiten der Verbesserung aufdecken – und sehr wahrscheinlich erwarten, dass diese Erkenntnisse dann auch genutzt werden. Stellen Sie Fragen zu Stärken (und veröffentlichen die Ergebnisse auch noch), wird Ihrer Schule kurzfristig bewusst werden, wie gut doch vieles ist. Sie wird sich gestärkt fühlen, aber nicht unbedingt Impulse und Inspiration für Veränderung bekommen.

Sie merken schon: Es gibt keine „richtigen“ Fragen. Es liegt an Ihnen, bewusste Entscheidungen zu treffen, die das Gleichgewicht herstellen zwischen dem, was Sie wissen möchten, und der Stimmung, die Sie aktivieren möchten. Auch vor den Gesprächen sollten Sie sich die Herangehensweise und die Fragen genau überlegen. Zur Aktivierung können Sie auf das Methode: wertschätzende Interview zurückgreifen. Doch vielleicht möchte die „Opposition“ gerade auch in Ihren Befürchtungen einmal gehört werden und benötigt dafür Raum? Dann wäre das wertschätzende Interview alles andere als geeignet.

Unabhängig von der Form, die Sie wählen: Genießen Sie den Moment. Es ist der Moment, an dem Sie aus Ihrer Gruppe ausbrechen und die ganze Schulgemeinde mit ins Boot holen. Ab jetzt wird Ihre Arbeit noch sichtbarer. Sie werden nun von und mit mehr Interesse begleitet. Vielleicht werden nicht alle Ihr Vorhaben gedanklich unterstützen, doch wenn sie darüber reden, sind Sie schon einen riesigen Schritt weiter!

Sollten Sie sich entschließen, lieber individuell und nicht strukturiert vorzugehen, empfiehlt sich die Methode: Galerie als Werkzeug, um Ihr Thema in die Schule zu tragen.

> *Die öffentliche Meinung ist eine Gerichtsbarkeit, die ein vernünftiger Mensch nie anerkennen, aber auch nie ganz ablehnen soll.*
>
> Nicolas Chamfort

Siehe auch
Phase: Stärken und Träume

Methode: Fragebogen

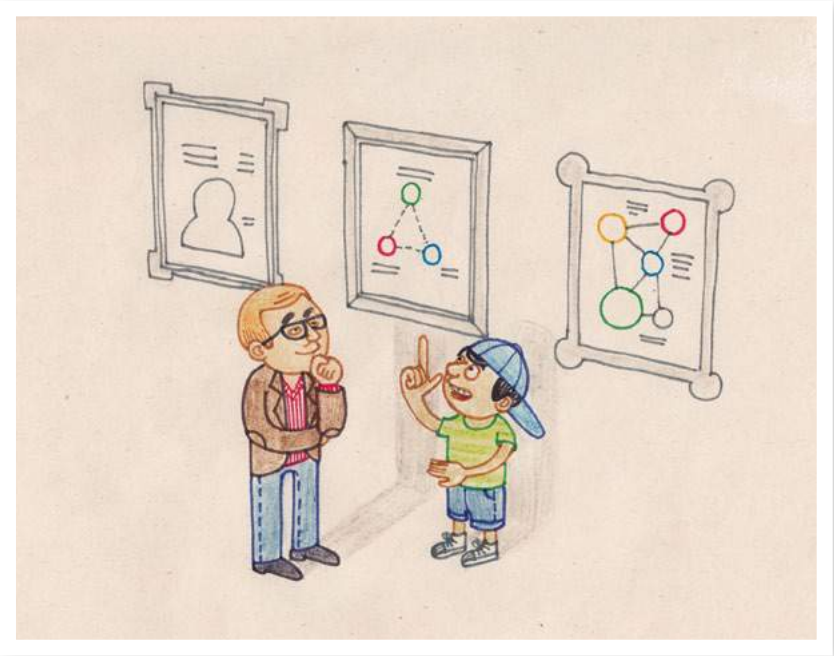
Fragebögen sind ein wunderbares Werkzeug, wenn sie richtig eingesetzt werden. Sie haben aber auch einige Tücken und können dann für mehr Frustration als Freude sorgen – sowohl bei den Ausfüllenden als auch bei den Auswertenden.

Hier ein paar Hinweise:

- Wenn Sie mit Fragen arbeiten, die auf einer Zahlen-Skala von „gar nicht“ bis „sehr“ zu beantworten sind, arbeiten Sie mit geraden Zahlen, damit es keine Mitte für Unentschlossene gibt. So muss immer eine Richtung gewählt werden und Sie können Tendenzen besser auswerten. Ein Beispiel: „Wie wichtig ist es Ihnen, dass nicht nur SchülerInnen sondern auch die Schule als Ganzes kontinuierlich lernt?“ 1: gar nicht, 2: eher weniger, 3: eher wichtig, 4: wichtig (oder anders geschrieben: -- ; - ; + ; ++).
- Formulieren Sie so viele geschlossene Fragen wie möglich, das heißt, Fragen, die mit „ja“ oder „nein“, multiple choice oder Skalen zu beantworten sind. Nur diese sind wirklich in der Auswertung vergleichbar.

- Erstellen Sie Fragebögen, die in weniger als 5 Minuten ausfüllbar sind – sonst wird ein großer Teil der Befragten ihn nie zu Ende ausfüllen.
- Testen Sie multiple choice und offene Fragen vorher an mehreren Personen. Denn wenn man Schwierigkeiten hat, die Frage zu verstehen oder wenn die eigene Antwort bei multiple choice Angeboten nicht vorkommt oder wenn die Frage so komplex ist, dass man einen Roman schreiben müsste, dann landen die Fragebögen sofort in der „für später"-Ecke. Und da bleiben sie meistens auch liegen…
- Geben Sie verschiedene Möglichkeiten für die Abgabe der Fragebögen vor: in der Schule, per Email, online (es gibt inzwischen eine Vielzahl von kostenfreien Umfragetechnologien). Menschen haben sehr verschiedene Kommunikations-Gewohnheiten und viele ausgefüllte Fragebögen finden leider nie ihren Weg zurück zum Auswerter.
- Die Auswertung gestaltet sich am einfachsten, wenn 1-3 Personen sie vornehmen, und die Ergebnisse dann der größeren Gruppe vorstellen. Wenn Sie mehr Menschen beteiligen möchten, teilen Sie die Fragen einfach auf.
- Achten Sie bei der Zusammenfassung der Ergebnisse darauf, dass diese für Sie einordbar sind: Wie viele Personen haben die Frage beantwortet? War es eine offene Frage oder eine Ideensammlung? Bei Sammlungen: Wie viele Personen haben so geantwortet? - Es ist in Ihrem großen Interesse, die Mehrheitsmeinung von Einzelmeinungen zu unterscheiden, damit Sie wirklich wissen, womit Sie umgehen werden.

Methode: Galerie



Sie haben bereits viele Ergebnisse erstellt (Sie haben die Stärken der Schule erforscht, Sie haben gemeinsam geträumt...) und Sie haben diese in der einen oder anderen Form visualisiert. Das heißt, Sie haben bereits einige Ausstellungsstücke angefertigt. Sie benötigen also nicht viel Arbeit, um eine Galerie zu eröffnen.

Galerien funktionieren immer auf drei Ebenen:

- Ausgestellte Exponate: Nutzen Sie den Ort der Schule, an dem Sie die meisten Menschen erreichen - das Foyer, die Garderobe, die Aula vor und nach Veranstaltungen… - und bauen Sie Ihre Ausstellung auf. Sie sollte soweit es geht ohne Erklärungen auskommen. Arbeiten Sie also zum Beispiel an Pinnwänden und ergänzen Sie Ihre Exponate mit Überschriften und Pfeilen.
- Möglichkeiten der Mitgestaltung: Ermöglichen Sie den Galerie-Besuchern, Ihre Gedanken in eine große Methode: Mindmap einzutragen, Bilder mit ihren Träumen zu malen oder hängen Sie weiße Blätter für Ideen und Gedanken auf. Dies kann bunt durcheinander geschehen oder Sie geben ein paar Fragen vor. Sorgen Sie dafür, dass genug Stifte da sind (z.B. mit einer Schnur an der Pinnwand befestigt).

- Das Gespräch vor den Kunstwerken: Sie sollten so oft wie möglich da sein und mit den Leuten sprechen. So können Sie sich persönlich zeigen, direkt Fragen beantworten oder aufnehmen, neue Leute kennen lernen und von der Zustimmung oder von den Zweifeln erfahren.

Diejenigen von Ihnen, die vor den Exponaten Gespräche führen, sollten unbedingt am Ende des Tages kurz alle Ihre Eindrücke skizzieren, Gedächtnisprotokolle erstellen. Auch wenn Sie es sich an diesem Tag zwar kaum vorstellen können, wenn Sie voller Inspirationen und Gedanken nach Hause kommen: Bereits in wenigen Tagen werden Sie sich nur noch an ganz wenig erinnern und die vielen Schätze, die Sie eingesammelt haben, gehen verloren.

Andere Schulen als Inspirationsquelle

Wir haben angefangen, für Sie so viele Inspirationen wie möglich zu sammeln - also haben Sie Spaß mit unseren Inhalten! Wir recherchieren für Sie gerade Schulen, die sich schon auf den Weg gemacht haben und die bereit sind, sich von Ihnen besuchen zu lassen. Dort können Sie sich sowohl mit den Erwachsenen als auch mit den Kindern unterhalten.

Wenn Sie möchten, können Sie einen Besuch an einer Schule in Berlin auch mit einem Workshop durch das Team von „Schule im Aufbruch“ verbinden. Wir schicken Ihnen hierzu gerne weitere Informationen - nehmen Sie einfach Kontakt zu uns auf.

Neben „Schule im Aufbruch“ gibt es noch viele andere Plattformen mit inspirierenden Innovationen für den Bildungsbereich im In- und Ausland. Wir stellen diese auch gerade für Sie zusammen. Doch was auch immer Sie an tollen Beispielen finden werden, denken Sie immer daran: Sie wollen nicht alles gleichzeitig. Ein Schulprofil entwickelt sich nicht dadurch, dass jede mögliche Innovation

Wir wissen wohl, was wir sind, aber nicht, was wir werden können.
William Shakespeare

Siehe auch
KOMPASS

Ein Gramm Beispiel gilt mehr als ein Zentner guter Worte.
Franz von Sales

Ideale sind wie Sterne: Man kann sie zwar nicht erreichen, aber man kann sich sehr wohl an ihnen orientieren.
Blaise Pascal

Das Nachahmen ist allezeit, wie mich dünkt, eine sehr nützliche Sache.
Georg Christoph Lindenberg

umgesetzt wird, sondern indem diejenigen, die Ihnen besonders am Herzen liegen, reifen und sich entwickeln können. Eine Schule, die jede Innovation umsetzt, hat keine Phase: Essenz und überfordert alle Beteiligten. Denken Sie also nicht, dass alle anderen Schulen perfekt sind oder bessere Bedingungen haben. Sie sehen von ihnen in der Regel ja nur die „Vorzeigeaspekte“.

Siehe auch
Phase: Essenz

Nutzen Sie bei der Auswahl immer wieder den Anker Ihrer Schritt: Träume und Schritt: Stärken und vertrauen Sie Ihrem Gefühl. Eine andere Methode ist, sich erst abends oder am nächsten Tag Notizen zu machen: Was Ihnen dann noch einfällt, hat Sie wirklich beeindruckt.

Siehe auch
Phase: Stärken und Träume

Spannend sind natürlich für Sie die Schulen in Ihrer Region, die sich auf einen ähnlichen Weg gemacht haben oder gerade machen, so wie Sie. Nehmen Sie aktiv Kontakt auf und überlegen Sie gemeinsam, wie Sie sich unterstützen können. Viele Arbeiten - wie zum Beispiel im Bereich Recherche - können Sie vielleicht untereinander aufteilen.

> *Das gute Beispiel ist nicht nur eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen. Es ist die einzige.*
>
> Albert Schweitzer

4.3 Ressourcen

> *Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, desto besser wird sie bezahlt.*
>
> Mark Twain

> *Wer unaufhörlich gibt, wird unaufhörlich haben.*
>
> Rudyard Kipling

Natürlich werden Sie eine Menge Ressourcen benötigen, um den Transformationsprozess durchzuführen. Die wichtigste Ressource haben Sie jedoch bereits:

- Menschen, die bereit sind, Zeit, Energie und Visionskraft zu investieren.

Sie möchten noch mehr Menschen gewinnen? Dann stehen Ihnen hierzu die Methoden aus Phase 1, Phase 3 und aus diesem Schritt - Meinungen einholen - zur Verfügung.

Siehe auch
Phase: Eine(r) fängt an

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Was benötigen Sie noch?

- Finanzen

Der Alltag einer Schule, die sich der Potenzialentfaltung widmet, muss nicht unbedingt mehr kosten als Ihr bisheriger Schulbetrieb. Doch die Transformation selbst wird Sie evtl. Geld kosten – für neue Einrichtung, Umbauten, neue Lernmaterialien, etc. und vielleicht möchten Sie auch in Zukunft ein größeres Budget zur Verfügung haben.

Denken Sie bei Geld immer daran, dass es nie ein Selbstzweck ist, sondern immer dazu dient, eine Anschaffung oder eine Dienstleistung zu finanzieren. Versuchen Sie also nicht in Endsummen zu denken (wir benötigen 200.000€) sondern in Gegenständen und Leistungen (Wir benötigen 20 Laptops).

Zum jetzigen Zeitpunkt sind Sie noch nicht in der Lage, eine konkrete Kalkulation vorzunehmen, da Ihr Konzept noch nicht entwickelt ist. Sie können jedoch bereits nach Möglichkeiten suchen, die Ihnen Ressourcen zur Verfügung stellen, wie z.B.:

- Falls es Sie gibt: die Stiftung oder der Förderverein hinter Ihrer Schule.
- Falls es das an Ihrer Schule noch nicht gibt: Wer sind die Eltern, die bereit sind, sich zu engagieren und welche Expertisen bringen sie mit ein?
- Freiwilligenzentralen vermitteln ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durchaus auch gute Experten - gibt es so etwas in Ihrer Nähe?
- Arbeitslosen- oder Ausbildungsinitiativen malern, nähen, kochen zu günstigen Preisen.
- Stiftungen unterstützen je nach Bundesland Ihre Initiative – suchen Sie nach möglichen Ansprechpartnern in der Stiftungsdatenbank (http://www.stiftungen.org).
- Fördermittel gibt es nicht nur in Ihrem Bundesland – auch der Bund und die EU können spannend für Sie sein – die Förderdatenbank (http://www.foerderdatenbank.de) bildet z.B. einen guten Start für eine Recherche.
- Es gibt Internetseiten, auf denen Sie Ihren Unterstützungsbedarf veröffentlichen können und wo mögliche Spender und Helfer Sie finden können (z.B. http://www.betterplace.org/de/)

Weshalb ist es sinnvoll, jetzt schon mit der Suche anzufangen? Zum einen wird diese Recherche-Reise Ihnen noch einmal vor Augen führen, dass sehr vieles von dem was Sie brauchen schon da ist, oder - mit mehr oder weniger Aufwand – durchaus erreichbar ist. Vor allem aber werden Sie ein Gefühl dafür entwickeln, welche Schlagworte gerade förderfähig sind. Das hilft bei der Konzepterstellung: So können Sie das richtige Vokabular gleich in die Konzeptentwicklung einfließen lassen. Zudem verpassen Sie auch keine Deadlines, wenn Sie sich rechtzeitig mit der Förderlandschaft befassen.

Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, desto besser wird sie bezahlt.

Mark Twain

Wer unaufhörlich gibt, wird unaufhörlich haben.

Rudyard Kipling

Website
http://www.stiftungen.org

Website
http://www.foerderdatenbank.de

Website
http://www.betterplace.org/de

Denken Sie ebenso wie an Geldgeber auch an Projektpartner. Diese haben eigene Interessen, die es zu berücksichtigen gilt. In der Regel formulieren sie diese Interessen so deutlich, wie sie können - in ihren Ausschreibungstexten oder Förderrichtlinien. Sie suchen nun nach den Texten, die inhaltlich mit Ihren Visionen kompatibel sind. Verstricken Sie sich dabei nicht in Wortlaute oder Schlagworte, diese dürfen sich von Ihren unterscheiden. Doch versuchen Sie auch nicht, dort Gelder zu beantragen, wo es keine Grundübereinstimmung gibt. Zum Beispiel ist das Thema Inklusion momentan förderfähig und eventuell – je nach Ihrer Vision – durchaus kompatibel mit Potenzialentfaltung.

Es kann sein, dass dir eine gute Gelegenheit entgeht, während du auf eine bessere wartest.

Russische Weisheit

Gesegnet sind die, die geben können, ohne sich daran zu erinnern und die, die nehmen können, ohne es zu vergessen.

Elizabeth Bibesc

4.4 Rahmenbedingungen

Ihre Schule befindet sich nicht im luftleeren Raum – es gibt Rahmenbedingungen, die auf sie Einfluss nehmen. Diese sollten Sie kennen, um nicht später negative Überraschungen zu erleben. Rahmenbedingungen sind keine Fixpunkte, sie sind veränderbar – allerdings mit erheblicher Mühe. Es ist daher viel einfacher, Konzepte innerhalb der gegebenen Grenzen umzusetzen, als sie versetzen zu wollen. Haben Sie aber das Gefühl, dass die Grenzen Sie an essentiellen Schritten hindern, lohnt sich die Energie für die Veränderung. Doch bevor Sie etwas Grundlegendes verändern wollen: Finden Sie am besten erst einmal heraus, innerhalb welcher Grenzen Sie sich frei bewegen können. Übrigens ist in der Regel der Spielraum viel größer, als wir annehmen. Das Wissen um die Grenzen wird Ihr Konzept höchstwahrscheinlich eher erweitern als einengen.

Was Sie wissen sollten:

- Wer verfügt an Ihrer Schule über welche Entscheidungskompetenzen? Bis wohin darf das Kollegium oder die Schulleitung entscheiden? Ab wann kommen externe Instanzen auf den Plan?
- Gibt es konzeptuelle Rahmenbedingungen, die Sie inhaltlich binden? Zum Beispiel eine Gründungsschrift,

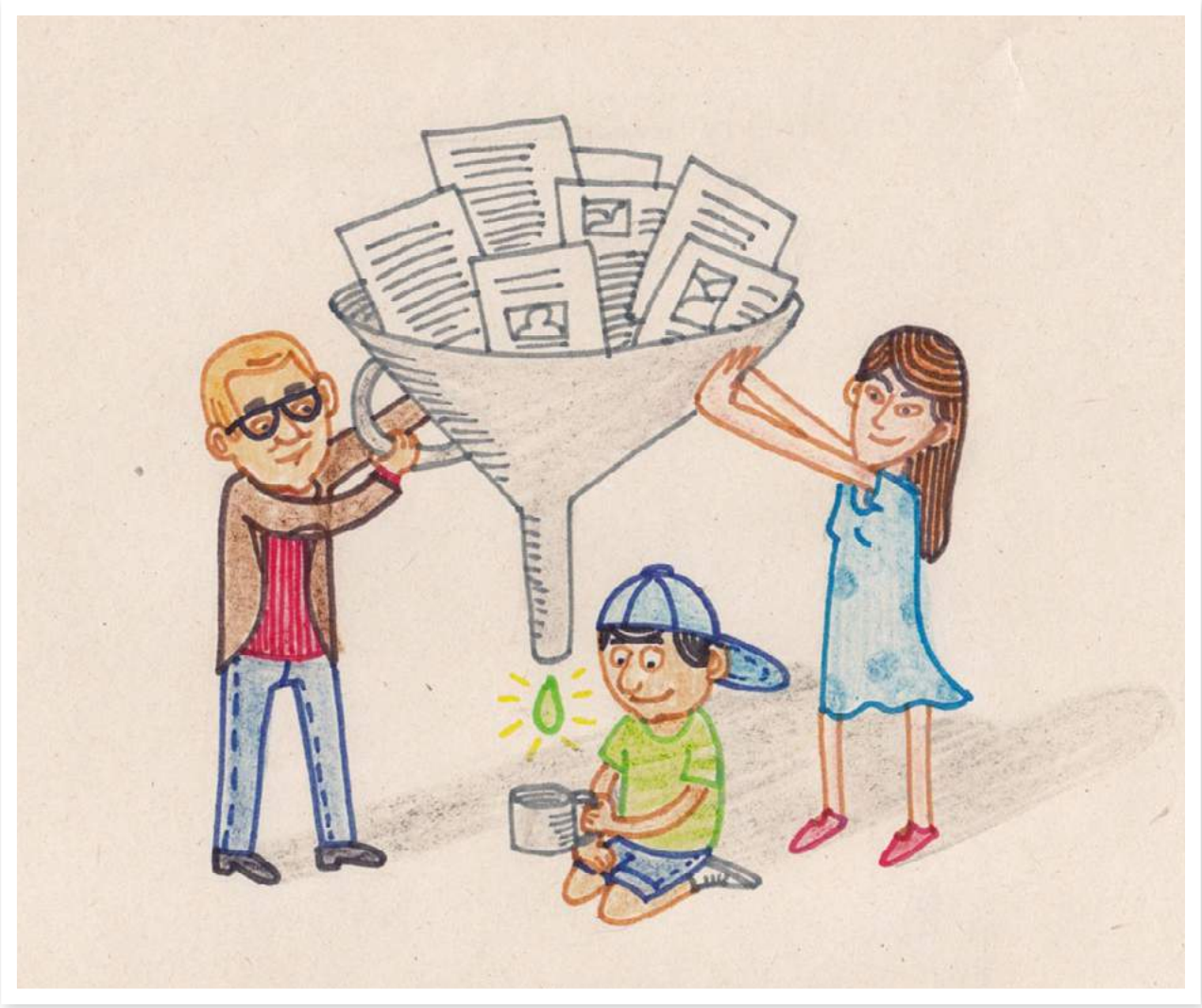
> *Gebildet ist, wer weiß, wo er findet, was er nicht weiß.*
> Georg Simmel

> *Etwas ist nicht recht, weil es Gesetz ist, sondern es muss Gesetz sein, weil es recht ist.*
> Charles-Louis de Montesquieu

die Angehörigkeit in einem Verbund, eine Vereinssatzung?

- Welche Freiräume gibt Ihnen das Schulgesetz in Ihrem Bundesland? Hier lohnt sich eine Auseinandersetzung wirklich, denn in der Regel haben Schulen mehr gestalterischen Freiraum als sie selber annehmen. Nur wenige Erwachsene sind auf dem neuesten rechtlichen Stand. Wir tendieren dazu von den Gesetzen unserer Schulzeit auszugehen – diese haben sich jedoch erheblich verändert und tun es weiter. Mehr zu diesem Thema finden sie hier.
- Geraten Sie an gesetzliche Grenzen: Welche Initiativen / Schulen haben bereits den Veränderungsprozess aufgenommen, an die Sie sich anschließen könnten?

5 Essenz



Das Wertvollste… das Wesentliche… das Wichtigste… der Grundsatz… der Standpunkt… die Essenz.

Bisher hieß es immer: Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf, Sie werden später noch darauf zurückkommen. Nun ist es soweit: Treffen Sie eine Entscheidung. An diese Entscheidung werden Sie sich für eine lange Zeit halten – sie ist die Basis für alle weiteren Entscheidungen.

Worum geht es? Sie suchen fünf bis sieben Grundsätze, Prinzipien, Interessen, Ziele, Elemente Ihrer Vision – wie auch immer Sie diese Essenz nennen möchten: Sie soll Ihnen als Leitschnur für die Zukunft dienen. Sie geben nun

> *Die wichtigste Fähigkeit ist die, welche alle anderen ordnet.*
>
> Blaise Pascal

alles, was Sie bisher gefunden haben – die Stärken Ihrer Schule, Ihre Träume, alle Informationen und Inspirationen, die Sie beeindruckt und/oder berührt haben – in einen großen Trichter und unten heraus kommt… Ihre persönliche Auswahl an Edelsteinen.

Die Methode: „Interessen formulieren“ gibt einige Tipps zur Formulierung, damit es Ihnen leichter fällt, die Essenz sprachlich einzuordnen. Falls Sie Unterstützung dabei brauchen, Ihre Gedanken zu ordnen, kann Ihnen Schritt 1 der Methode: Kausalitätenkreis helfen, die Essenz zu finden. Falls Sie dagegen zu viele Essenzen destilliert haben, wird Sie Schritt 2 derselben Methode dorthin führen, klare Prioritäten zu entwickeln.

Sobald Sie Ihre Essenz gefunden und beschlossen haben, gilt es, sie zu kommunizieren. Die Essenz sollte langfristig in alle Entscheidungen der Schule mit einbezogen werden. Sie benötigen hierzu also nicht nur die Unterstützung, sondern auch die Überzeugung der Entscheidungsträger. Und Sie brauchen, wenn möglich, eine breite Mehrheit an der Schule. Reden Sie also über Ihre Essenz, schreiben Sie sie auf, visualisieren Sie sie und verteilen Sie sie, überall wo Sie können und dürfen. Und: Passen Sie sie so lange im Austausch mit den Entscheidungsträgern an, bis Sie das Gefühl entwickeln, dass die Schule hinter einer längerfristigen Entwicklung in die Richtung Ihrer Essenz steht.

Es ist leichter, zehn Bände über Philosophie zu schreiben, als einen Grundsatz in die Tat umzusetzen.

Leo Tolstoi

Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.

Anton Bruckner

Auf dem Felde menschlicher Entdeckungen ist das Auffinden des Prinzips das Wesentliche, indem sich daraus alle weiteren Vervollkommnungen nur als natürliche Fortbildungen ergeben.

Rudolf Vorchow

Methode:
Interessen formulieren

Das Wort Interesse - in diesem Kontext - ist ein Kunstbegriff, der eine bestimmte Zielstellung umfasst: Ein Interesse bringt die Essenz dessen, was ganz wichtig ist, auf den Punkt.

Der Begriff kommt aus dem Verhandlungsprogramm „Harvard Konzept“. In der Regel wird er mit der Geschichte von dem „Streit um die Orange“ eingeführt:
Das Wort Interesse - in diesem Kontext - ist ein Kunstbegriff, der eine bestimmte Zielstellung umfasst: Ein Interesse bringt die Essenz dessen, was ganz wichtig ist, auf den Punkt.

Quelle
Fisher, Roger; Ury, William: Patton, Bruce (2004): das Harvard-Konzept: der Klassiker der Verhandlungstechnik. Campus Verlag

> Zwei Schwestern kommen nach Hause. Beide haben sich auf dem Nachhauseweg bereits auf eine Orange gefreut. Sie betreten die Küche, sehen, dass nur noch eine einzige Orange übrig ist… und beginnen zu streiten: „Ich war zuerst da“, „Ich hab sie zuerst gesehen“, „Du kriegst immer alles“, „Mama mag Dich lieber“, „Nur weil Du älter bist…“, „Nur weil Du die Kleine bist…“. Die Mutter kommt genervt aus dem Nebenzimmer. Die beiden Schwestern haben sie noch nicht einmal begrüßt, bevor der Streit losging. Sie nimmt ein Messer, teilt die Orange, gibt jeder eine Hälfte und

geht wieder. Nun geht die eine Schwester mit ihrer Hälfte zur Presse, um sich einen Saft zu machen, die andere beginnt die Schale zu reiben, um einen Kuchen zu backen.

Hier unterscheiden wir nun zwischen Position, Interesse und Bedürfnis. Die POSITION ist: diese Orange. Die INTERESSEN sind Kuchen backen und Saft trinken. Das BEDÜRFNIS kann hier das Grundbedürfnis nach Ernährung sein (Durst / Hunger stillen) oder vielleicht auch nach Anerkennung (für den Kuchen) oder Selbstverwirklichung (wenn Kuchenbacken ein Hobby ist).

Interessen liegen in der Formulierung demnach genau zwischen Positionen (was konkret vorhanden ist) und Bedürfnissen (die abstrakter sind). Etwas von dieser Logik finden Sie auch in der Methode: zu Prinzipien aus der Phase: Gemeinschaft.

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Für die Formulierung von Interessen gibt es eine Checkliste:

- Gibt es eine emotionale Resonanz?
  Diese Frage bezieht sich auf die emotionale Ebene und bedeutet, dass Sie ein Interesse nur dann gefunden haben, wenn es Ihnen wirklich, wirklich wichtig ist. Ein Interesse ist etwas, dass bei Ihnen Sehnsucht auslöst: „Genau!“, sagt Ihr Gefühl, „genau das!“ Wenn Sie also eine wunderbare Formulierung gefunden haben, diese Sie aber kalt lässt, handelt es sich nicht um ein Interesse.

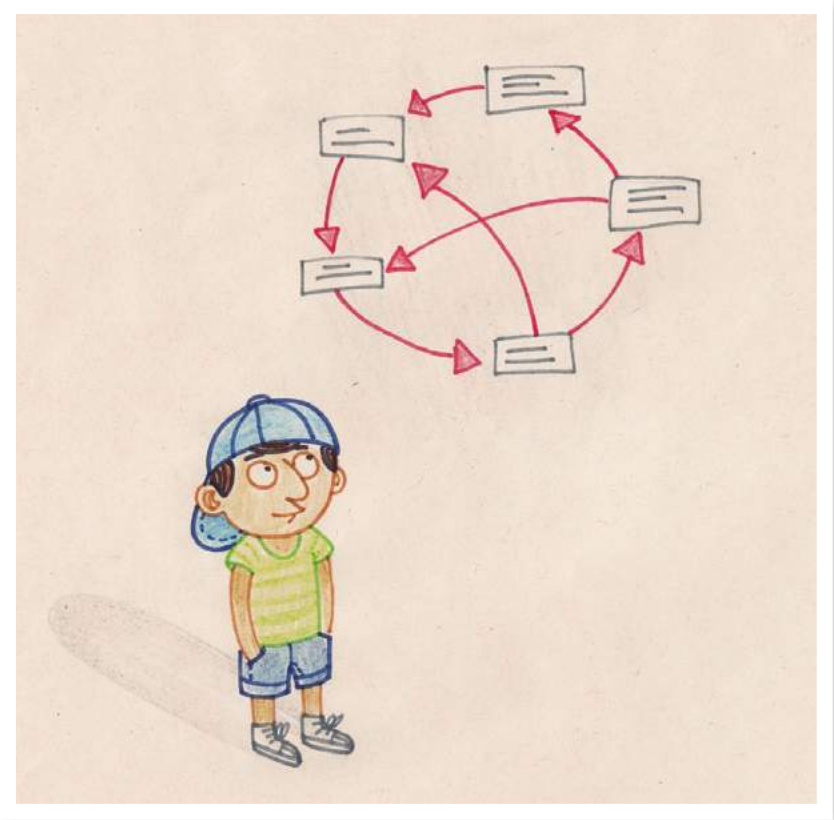
- Ist es positiv formuliert?
  Bei einem Interesse geht es nicht um das, was Sie nicht wollen, sondern immer um das, was Sie wollen. Das bedeutet nicht nur, dass Sie das Wort NICHT in Ihrer Formulierung umgehen sollten, sondern auch negierende Wortteile wie z.B. „un-“ oder „–losigkeit“. Es lohnt sich immer, positive Ziele zu haben - auch wenn es manchmal noch einen Denkaufwand benötigt, um dorthin zu kommen.

- Ist es konkreter als ein Bedürfnis?
  Die Grundbedürfnisse wie Respekt, Anerkennung, Sicherheit, Liebe, Zuwendung, Selbstverwirklichung, Sinnhaftigkeit… sind viel zu abstrakt, um als Entscheidungshilfe hilfreich zu sein – schließlich ist es das, was jeder Mensch anstrebt. Wenn Sie Ihrer Schule durch

die Essenz ein klares Profil geben möchten, müssen Sie konkreter werden.

- Ist es lösungsoffen?
  Das ist die andere Seite der Medaille: Wenn Sie zu konkret werden, haben Sie keinen Handlungsspielraum mehr. Ein Interesse lässt aber immer mehrere Wege zu, auf denen es erreicht oder verwirklicht werden kann. Am Beispiel der Schwestern heißt das: Um Saft zu trinken, gibt es viel mehr Möglichkeiten als nur diese eine Orange.

Methode: Kausalitätenkreis



Es fällt Ihnen schwer, die Essenz zu finden? Dann ist Ihr idealer Einstieg bereits im Schritt 1 dieser Methode. Wenn Sie eher zu viele Essenzen gefunden haben, können Sie direkt mit Schritt 2 beginnen.

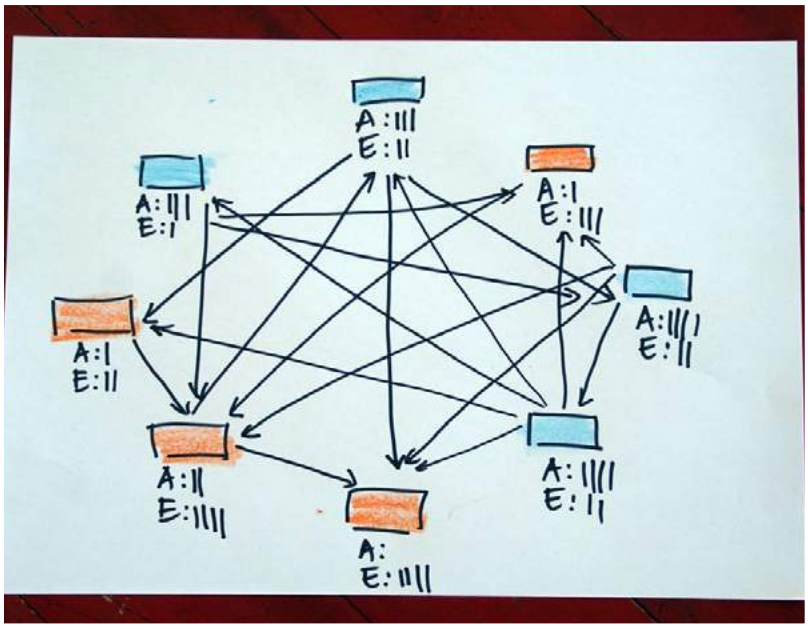
Schritt 1 - Clustern

Beginnen Sie mit einem schriftlichen Brainstorming: Sie erhalten jede(r) einen Stapel Moderationskarten, auf die Sie jeweils Ihre Gedanken aufschreiben. Die Regel hierfür lautet 1/3/7 – also pro Karte 1 Gedanke, max. 3 Zeilen, max. 7 Worte. Eine hilfreiche Frage könnte sein: „Denken Sie an Ihre Schule in 10 Jahren – der Transformationsprozess war erfolgreich. Wie ist sie nun?“. Sie können aber auch über das bereits Erreichte einsteigen: „Was ist Ihnen von dem, was Sie bisher entdeckt / erarbeitet haben, besonders wichtig?“. Jede Person schreibt in 5-7 Minuten alles auf, was ihr/ihm wichtig ist.
Dann kommen Sie zusammen und clustern. Das bedeutet, dass Sie Karten mit ähnlichen Themen zusammenfügen und schließlich für die Cluster bzw. jeweiligen Kartengruppen Überschriften finden. Den besten Arbeitsplatz bietet

hierfür in der Regel der Fußboden, denn dieser gibt Ihnen die Möglichkeit, schnell Karten zu verschieben. Sortieren und schieben Sie so lange, bis Sie zufrieden sind. Es kann sein, dass unter einigen Unterschriften viele Karten liegen, unter anderen nur eine oder zwei. Das macht aber nichts, da es hier nicht um gleichmäßige Verteilung geht.

Schritt 2 - Kausalitäten abstimmen

Nehmen Sie nun Ihre Clusterüberschriften (oder, wenn Sie direkt hier einsteigen, Ihre schon erarbeiteten Essenzen - einzeln auf Moderationskarten geschrieben) und hängen Sie diese in einem großen Kreis auf (an Stellwänden oder an den Wänden). Nun schreiben Sie neben jede Karte ein A, für Ausgang und ein E, für Eingang. Beginnen Sie anschließend mit einer beliebigen Karte und fragen Sie im Zusammenhang mit jeder anderen Karte nach deren Kausalitätsrichtung. Zum Beispiel: Auf Ihrer Karte steht „Alle Kinder gehen gerne zur Schule“. Auf einer anderen steht „generationsübergreifendes Lernen“. Ihre Frage lautet dann: „Wenn alle Kinder gerne zur Schule gehen, wird dann das generationsübergreifende Lernen zunehmen? Oder abnehmen? Oder gibt es keinen Zusammenhang?“ Sie können jede Frage, also jeden Kausalitätszusammenhang, ein bis zwei Minuten diskutieren - jedoch nicht länger. Es sind viele Fragen, und keine Frage ist so essentiell wichtig, dass Sie dafür einen Konsens benötigen würden. Stimmen Sie also relativ schnell ab, nachdem Sie drei bis vier Argumentationslogiken gehört haben.



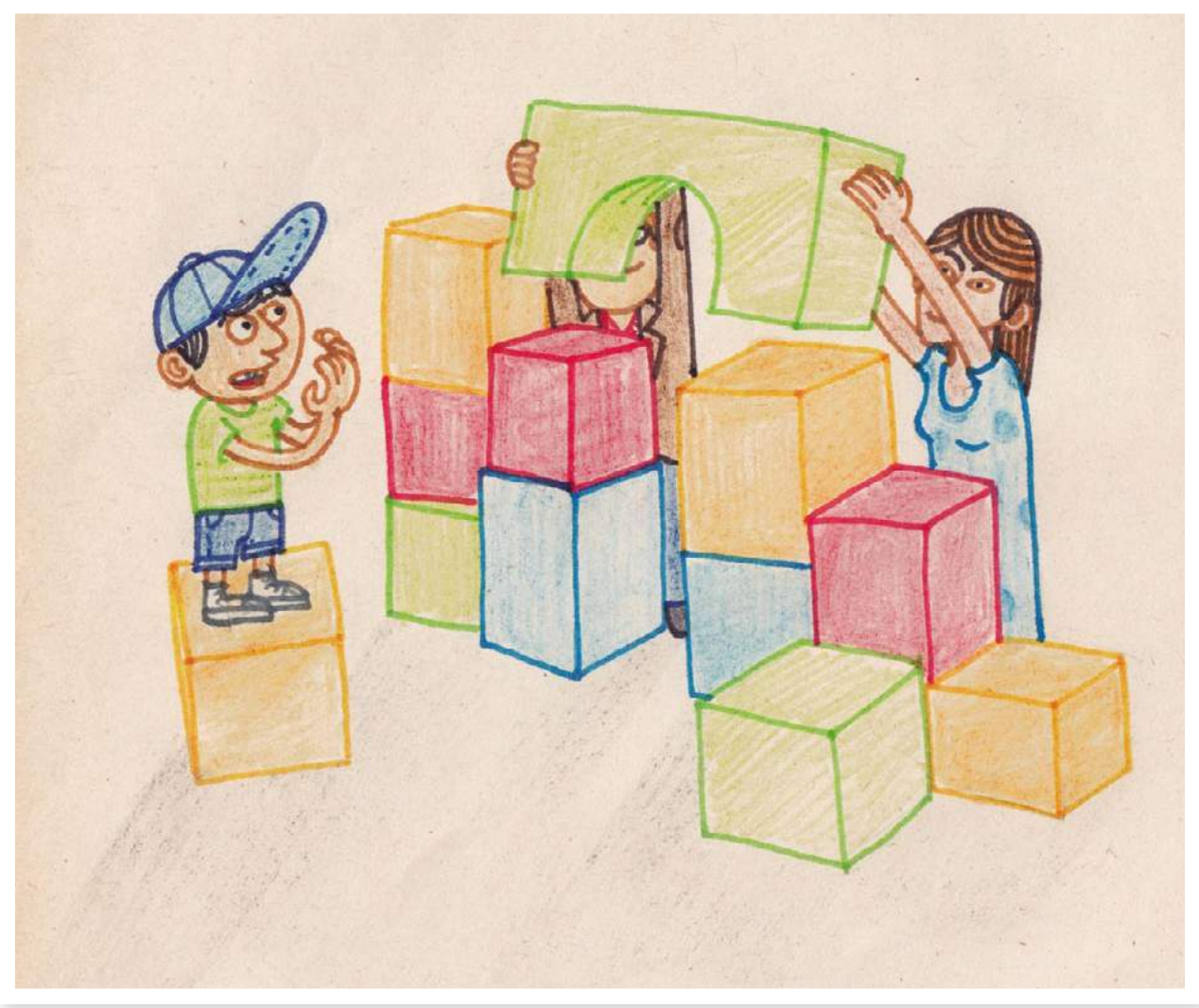
Wenn Sie eine Kausalität feststellen, malen Sie einen Pfeil von der Ursache zur Wirkung und machen Sie bei der Ursache einen Strich hinter A, bei der Wirkung einen Strich hinter E. So arbeiten Sie sich durch den gesamten Kreis, bis Sie jede Karte mit jeder anderen verbunden haben (bzw. beschlossen haben, dass es keine Verbindung gibt).

Nun können Sie die Karten in 2 Kategorien aufteilen: in diejenigen, die mehr Eingänge haben – das sind Ihre Ziele. Und in diejenigen, die mehr Ausgänge haben – das sind Ihre Hebel. Die Konzentration auf die Hebel wird Sie zu den Zielen führen. Die Kategorie der Hebel ist handlungsbezogener und somit die „Essenz“, die Sie für die weitere Planung anwenden können. Die Kategorie der Ziele umfasst das große Ziel, welches Sie in Ihre Kommunikation mit einfließen lassen sollten.

PS: Übrigens eignet sich diese Methode auch wunderbar, um einen one-pager zu formulieren, da sowohl Ziele als auch Ansätze damit herausgearbeitet werden können: „Wir möchten… Und wir werden dies erreichen, indem wir…“.

Siehe auch
Phase: Eine(r) fängt an

6 Design



Nun haben Sie alles, was Sie brauchen: Sie haben geträumt, Sie kennen die Stärken Ihrer Schule, Sie haben neue Mitglieder integriert und haben daran gearbeitet, eine belastbare Gemeinschaft zu werden. Sie haben sich mit allen Informationen versorgt, die Sie brauchen und haben es schließlich geschafft, eine gemeinsame Phase: Essenz zu definieren, die in der Schule auf breite Unterstützung stößt.

Jetzt können Sie endlich Nägel mit Köpfen machen: Es geht an den Plan - Sie geben Ihrer Schule (oder einem Bereich Ihrer Schule) ein neues Gesicht.

Siehe auch
Phase: Informationen

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Siehe auch
Phase: Stärken und Träume

Doch vorab noch zwei wichtige Gedanken:

Sie werden Fehler machen – dem Himmel sei Dank!
Sie transformieren nicht nur, Sie schöpfen auch etwas Neues, Individuelles: etwas, das aus ihrer Schule heraus entsteht, für Ihre Schule entwickelt wird und zu Ihrer Schule passen soll. Das können Sie nicht einfach von einer anderen Schule kopieren. Sie können sich zwar auf Erfahrungen und gelungene Modelle anderer Schulen stützen, doch Sie werden diese an Ihre Schule und deren Bedingungen anpassen müssen.

Sie werden kein perfektes Produkt von der ersten Sekunde an produzieren (können) – diesen Druck dürfen Sie von sich nehmen. Perfekte Innovationen gibt es nicht. Wie sehr Sie sich auch anstrengen, es wird Ihnen nicht gelingen. Ist das nicht toll? Sie dürfen sich also ganz und gar darauf konzentrieren, etwas zu gestalten, das funktionieren könnte – und es nach und nach anpassen, bis es auch wirklich funktioniert. Freuen Sie sich also auf ein Schritt: Experiment, das Ihnen Gelegenheit gibt, kontinuierlich zu lernen und besser zu werden!

Sie werden immer mal wieder denken: Das geht doch nicht! Daran merken Sie, dass Sie an etwas wirklich Einmaligem dran sind. Das ist genau der Moment, in dem irgendjemand von Ihnen unbedingt fragen sollte: „Geh das

Quelle: www.socialphy.com

Innovation beginnt im Kopf mit einer kühnen Idee und dem Mut zum Risiko.
Björn Engholm

Wer wagt selbst zu denken, der wird auch selbst handeln.
Bettina von Arnim

Es ist den Menschen allen eins gemeinsam: fehlzugehen.
Sophokles

Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erscheint.
Albert Einstein

wirklich nicht?“. Denken Sie dann gemeinsam noch ein paar Minuten über diese Frage nach. Zweifel und Entmutigung kommen oftmals ganz kurz vor dem Ziel.

Transformation und damit verbundene Innovation bedeuten immer auch, ganz neu zu denken. Dazu gehören auch Bedenken, wie: „Wenn es so einfach wäre, dann würden es doch alle tun.“ oder „Das kann doch gar nicht funktionieren.“. Geben Sie an diesem Punkt nicht auf, sondern zeigen Sie Mut, probieren Sie aus. Lassen Sie sich von Ihren Erfahrungen, nicht von den Vorurteilen und Bedenken überzeugen.

Es gibt kaum eine Phase, in der die Gefahr größer ist, sich zu verlieren. Einige von Ihnen werden immer wieder den Impuls verspüren, noch mehr Informationen zu sammeln oder noch länger an dem Konzept zu arbeiten – denn der nächste Schritt ist die Umsetzung, und dann wird alles sehr real!

Eine Möglichkeit, sich nicht in dieser Phase zu verlieren, ist der Weg über den Prototypen. Dafür sollten Sie zunächst das Umfeld und die Personen, für die Sie etwas entwickeln, so gut wie möglich verstehen (dieses Verständnis haben Sie aufgebaut, als Sie Meinungen innerhalb der Schule gesammelt haben und indem Sie immer wieder nach außen ins Gespräch gegangen sind). Auf der Basis dieses Verständnisses machen Sie dann einen schnellen Plan, einen so genannten Prototypen, den Sie umgehend testen, ohne zu lange daran zu feilen. Aufgrund der Auswertung dieses Experiments erstellen Sie dann das Konzept. Doch auch das Konzept lebt weiter von dem Verständnis, kontinuierlich angepasst und verbessert zu werden.

> *Der schlimmste Fehler in diesem Leben ist, ständig zu befürchten, dass man einen macht.*
>
> Elbert Hubbard

> *Was wir brauchen, sind ein paar verrückte Leute; seht euch an, wohin uns die normalen gebracht haben.*
>
> George Bernard Shaw

Siehe auch
Phase: Informationen

6.1 Prototyp

Ein Prototyp ist eine schnelle, (be)greifbare Darstellung eines Konzeptentwurfes, die noch nicht den Anspruch hat, gut oder fertig zu sein. Es geht hier vielmehr darum, nicht im Abstrakten, sondern im Konkreten zu sprechen und zu entwickeln. Einen Prototypen können Sie aus allem Möglichen anfertigen: Sie können zeichnen oder malen, Sie können aber auch Knete oder Büroklammern verwenden, Sie können bauen, stapeln… Hauptsache ist, Ihre Ideen werden bildhaft, greifbar und Sie verlassen die Ebene der bloßen Gedanken. Es ist hilfreich, dabei nicht „nur“ auf das reine Zeichnen zurückzugreifen, sondern auch etwas Haptisches einzufügen. So können Sie die Intelligenz Ihrer Hände besser nutzen.

Zur Einstimmung auf den Prototypen gibt es hilfreiche Methoden: Sie können zum Beispiel Personas anfertigen und damit die verschiedenen Meinungen und Sichtweisen an Ihrer Schule mit in den Raum holen und berücksichtigen - und nicht nur Ihre eigenen. Sie können auch noch einmal die Kreativität Ihrer Gruppe aktivieren. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Methoden. Wir stellen Ihnen hier diejenige vor, mit der Walt Disney arbeitete.

> *Genie ist das Vermögen, von eingebildeten Gegenständen wie von wirklichen zu handeln.*
>
> Novalis

> *Die Wahrheit nachbilden mag gut sein, aber die Wahrheit erfinden ist besser, viel besser.*
>
> Giuseppe Verdi

Kreativität ist die Basis von Transformation und Innovation. Sie ist eine ebenso ernst zu nehmende Ressource wie Zeit, Geld oder zwischenmenschliches Miteinander. Schauen Sie sich einmal an, welche Mühen Designer (Menschen, deren Beruf es ist, zu gestalten und zu entwickeln) in ihre Kreativität investieren. Das könnte eine erhellende Inspiration für Sie sein. (http://www.ted.com/talks/lang/en/tim_brown_on_creativity_and_play.html)

Website
http://www.ted.com/talks/lang/en/tim_brown_on_creativity_and_play.html

Nun aber zurück zu Ihrem Prototypen: Sie werden jetzt sehr konkret! Achten Sie deshalb darauf, sich nicht in philosophischen Diskursen zu verlieren. Alles, was Sie nun sagen oder reflektieren, sollte direkte Auswirkungen auf Ihren Prototypen haben. Findet also jemand, dass die Raumaufteilung unvorteilhaft ist, diskutieren Sie nicht lange, sondern verändern Sie sie einfach und erstellen Sie einen räumlichen Prototypen.

Man lasse den guten Gedanken nur den Plan frei: sie werden kommen.

Arthur Schopenhauer

Ein Beispiel finden Sie bei der Uni Regensburg, die sich dem Design Prozess zum Thema „Future Lecture“ angenommen haben und anhand eines Lego-Models Vorlesungen durchgespielt haben. (http://www-alab.uni-r.de/designthinkingthefuture/)

Website
http://www-alab.uni-r.de/designthinkingthefuture

Ziel bei der Erstellung eines Prototypen ist nicht, das ideale Ergebnis zu finden. Es könnte sogar sein, dass Sie letztendlich nur sehr wenig von Ihrem Prototypen umsetzen werden. Es geht hier vielmehr darum, eine Form zu finden, die so konkret ist, dass Sie sie in einem ersten Experiment ausprobieren können, um zu lernen und die nächsten Anpassungen vorzunehmen.

Methode: Personas

Die Anfertigung von so genannten Personas ist eine übliche Methode in der Produktentwicklung – und das tun Sie ja jetzt tatsächlich: Sie entwickeln ein Produkt. Was sind Personas? Es sind imaginäre, archetypische Personen, durch die sie die Bandbreite der Menschen bzw. Meinungen an Ihrer Schule darstellen und in Ihren Entwicklungsprozess leichter einbeziehen können.

In der Regel werden Sie fünf bis zehn Personas anfertigen. Überlegen Sie zunächst, welche Personengruppen zu Ihrer Schule gehören: Schüler, Lehrer, Eltern... Teilen Sie sich dann in Arbeitsgruppen von drei bis vier Personen auf und beschließen Sie, welche und wie viele Personas jede Gruppe anfertigen wird. So kann z.B. eine Gruppe zwei Schülerinnen anfertigen (unterste Klasse und oberste Klasse), eine andere zwei Lehrer, etc.. Oder jede Gruppe fertigt jeweils einen Lernenden, einen Lehrenden und

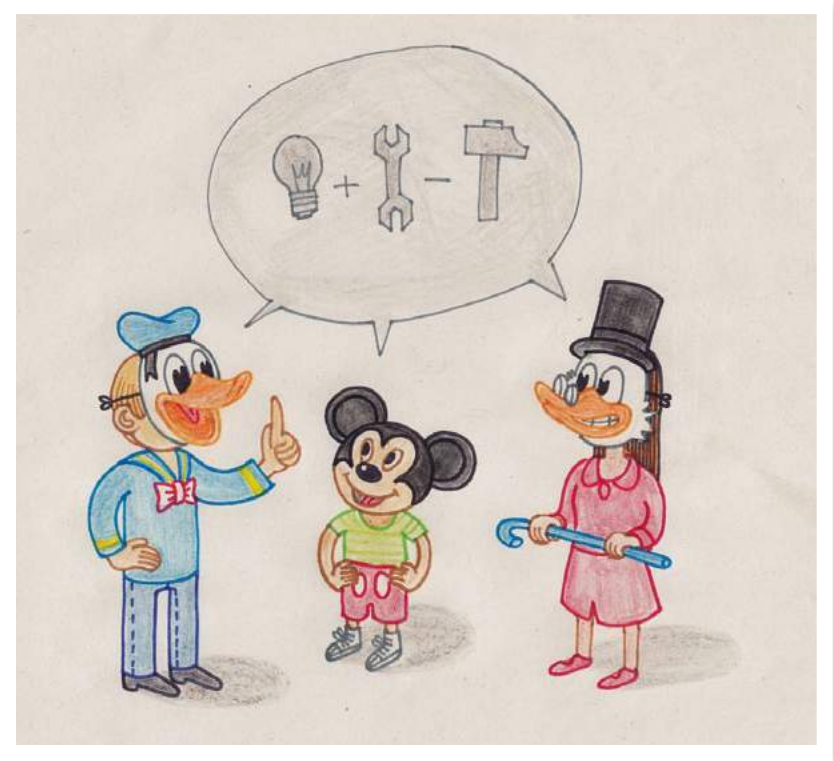
ein Elternteil an…

Was gehört zu einer Persona? Alles, was Ihnen hilft, sich eine imaginäre Person so konkret wie möglich vorzustellen! Sie sollte in Ihnen lebendig werden. Beginnen Sie mit Eckdaten wie: Name, Alter, Rolle an der Schule. Werden Sie dann detaillierter: Familienstand, Hobbys, Essgewohnheiten, Wohnung, etc. Gehen Sie anschließend auf Themenbereiche ein, die den Transformationsprozess an Ihrer Schule betreffen: Was hält er/sie von Veränderung? Was sind seine/ihre Ängste und Hoffnungen? Was ist ihm/ihr besonders bzw. gar nicht wichtig? Alle gängigen Meinungen, die Sie an Ihrer Schule vorfinden, sollten von Ihren Personas repräsentiert sein. Am Ende geben Sie ihnen noch ein Gesicht.

Sie können sie malen, Sie können aber auch auf die kostenfreien Fotodatenbanken im Internet zurückgreifen.

Wozu dienen Ihnen nun die Personas? Sie sind Ihre neuen Gruppenmitglieder. Sie haben ebenso ein Anrecht darauf, ihre Meinung zu sagen, wie Sie alle! Und sie haben sogar genau so viele gute Ideen wie Sie. Sie können sie ab nun in den Entwicklungsprozess einbeziehen und befragen: „Was würde Silke davon halten?“ oder „Was würde Fr. Hahn brauchen, um das umsetzen zu können?“

Methode:
Walt Disney Methode



Diese Methode wird Sie dabei unterstützen, in kürzester Zeit viele Ideen zu generieren und bereits erste Gedanken an die Umsetzung sowie mögliche Kritikpunkte zu integrieren.

Stellen Sie drei Stühle in einen inneren Kreis. Alle anderen sitzen in einem äußeren Kreis drum herum und haben etwas zu schreiben bei sich. Eine Person aus dem Außenkreis übernimmt die Moderation.

Die drei Stühle haben jeweils einen Namen: der Träumer, der Realist und der Kritiker (diese können Sie drauf schreiben, malen oder sich nur denken). Je nachdem, auf welchem Stuhl Sie sitzen, haben sie einen konkreten Denkauftrag:

Stuhl 1: der Träumer. Wenn Sie hier sitzen generieren Sie eine Idee nach der anderen - ohne daran zu denken, ob sie machbar ist oder nicht. Diese Rolle wird in der Regel mit Donald Duck besetzt.

Stuhl 2: der Realist. Sie denken sofort an die Umsetzung der Idee. Was bräuchten Sie dazu? Was wären

die nächsten Schritte? Wie könnte die Idee konkretisiert werden? Je nach Ihrem Rollenverständnis der Disney-Figuren sitzen hier Mickey Mouse oder Donalds Neffen.

Stuhl 3: der Kritiker. Sie wissen genau, welche Hindernisse es schwer, wenn nicht sogar unmöglich machen werden. Aber Sie denken auch an das Gute, was sich dadurch verändern würde. Hierzu werden gerne Dagobert oder, wenn Donalds Neffen auf dem 2. Stuhl sitzen, Mickey herangezogen.

Drei Personen setzen sich in den Innenkreis und beginnen, sich so lebhaft wie möglich miteinander zu unterhalten. Während Donald eine große Vielfalt von Ideen produziert, werden die anderen beiden sie sofort weiterentwickeln bzw. kritisieren: Träumer und Realist finden Lösungen für die Kritikpunkte, der Kritiker dekonstruiert sowohl die Träume als auch die Umsetzungspläne. Sie dürfen auch streiten, wenn Sie daran Spaß haben.

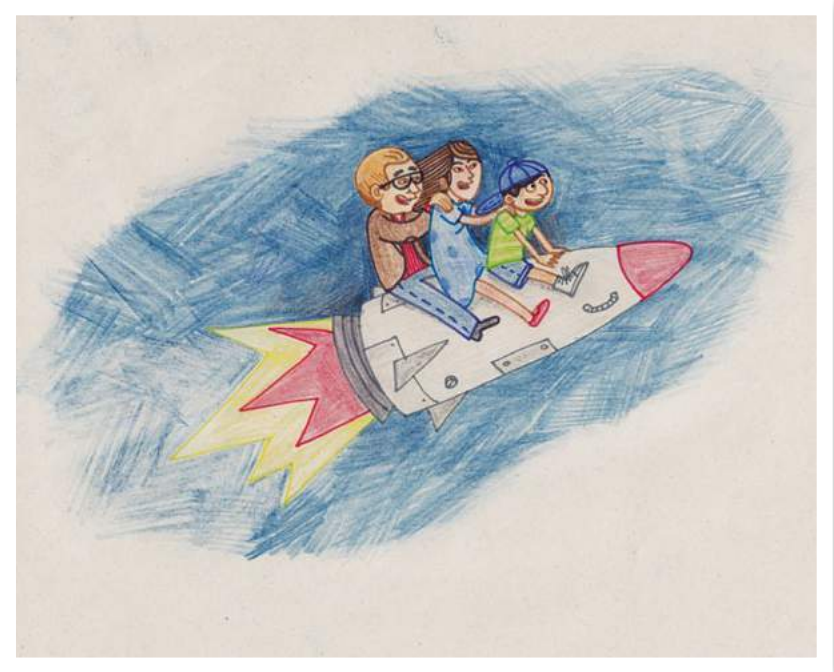
Alle paar Minuten (wenn es den Fluss nicht allzu sehr unterbricht), kündigt der Moderator einen Platzwechsel an und alle rücken im Uhrzeigersinn weiter. Nun wird das Gespräch weitergeführt, die Personen vertreten nun allerdings eine andere Rolle.

Wenn die Personen aus dem Außenkreis „mitspielen“ möchten, können Sie jederzeit eine Person aus dem Innenkreis ablösen. Achten Sie allerdings gemeinsam darauf, dass jede(r) lange genug im Innenkreis sitzt, um einen Beitrag zu leisten.

Der Außenkreis schreibt alles auf, was für den Prototypen von Nutzen sein könnte und sammelt somit das Material, mit dem Sie anschließend gemeinsam weiterarbeiten.

PS: Es ist übrigens sehr spannend, sich im Innenkreis zu erleben. Sie werden feststellen, dass Sie eine Lieblingsrolle haben und eine, die Sie nur schwer ausfüllen können. Alle drei Rollen sind für einen Informations- bzw. Entwicklungsprozess notwendig: der Kreative, das Organisationstalent und die Person mit dem kritischen Blick von außen.

6.2 Experiment



Sie haben einen Prototypen entwickelt, der bei Ihnen Vorfreude und Neugierde auslöst? Dann los: ab in die echte Welt - probieren Sie ihn aus.

Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten, je nach dem, was Sie testen möchten: Sie können den Prototypen für eine Woche in einer Klasse oder an der gesamten Schule als eine Art Projekt testen. Sie können ihn in verschiedenen Klassen oder in einigen Fächern ausprobieren.

Sie dürfen hier so viel oder so wenig forschen, wie es Ihnen Freude macht und sinnvoll erscheint. Sie müssen Ihre Ergebnisse später nicht verteidigen oder nachweisen. Sie sollten Ihr Experiment aber so anlegen, dass Sie mit dem Ergebnis weiter arbeiten können und möchten.

Führen Sie das Experiment mit Personen durch, die darauf Lust haben. In diesem rohen und unerprobten Zustand wollen Sie Ihre Idee noch nicht dem größten Kritiker anvertrauen. Sie möchten Ihre Idee aber auch niemandem anvertrauen, der vor Enthusiasmus blind geworden ist. Die Grundhaltung hier ist: Wir testen und lernen aus der Erfahrung.

Die Worte Versuch oder Experiment können leicht den Eindruck erwecken, dass hier nicht gelehrt oder gelernt, sondern „nur experimentiert“ wird. Verstehen Sie das nicht

falsch: Die Schülerinnen und Schüler sind hier keine Versuchskaninchen, sondern Forscherinnen und Forscher, die Ihren Prototypen erproben und untersuchen. Bei etwas älteren Kindern ist dies eine gute Gelegenheit, um Experimente, Forschung und Versuchsanordnungen zu gestalten und zu erfahren. Beziehen Sie die Kinder also frühzeitig mit ein: in die Formulierung der Frage(n), in die Überlegungen, unter welchen Bedingungen die besten Ergebnisse erarbeitet werden können und wie diese am besten auszuwerten sind. Als Forscher am Prototypen werden Ihnen die Schülerinnen und Schüler den Haupt-Input für Ihr Konzept geben. Arbeiten Sie also gut mit ihnen zusammen und nehmen Sie sie ernst.

Für die Auswertung des Experiments können Sie auch auf die Erfahrungen aus Phase vier zurückgreifen, in der Sie die Meinungen an der Schule einholten. Dafür müssen Sie aber nicht auf Fragebögen und Einzelinterviews zurückgreifen – denn Sie haben ja Ihren Prototypen. Nach dem Experiment können Sie mit allen, die daran teilgenommen haben (und ggf. den interessierten Eltern) an Ihrem Prototypen direkt im Gruppengespräch die Auswertung durchführen.

Siehe auch
Phase: Informationen

Möchten Sie zusätzlich noch etwas „Futter“ für Ihr Konzept, können Sie auch mit allen, die am Experiment teilgenommen haben und mit anderen Interessierten eine Großgruppenveranstaltung, z.B. ein World Café, durchführen.

Methode:
World Café

Das World-Café ist eine Methode für Gruppen - ohne Begrenzung der Personenanzahl, die besonders beliebt ist, weil sie das Gruppenwissen sehr gut einfängt.

Überlegen Sie sich im Vorfeld genau, was Sie wissen wollen und formulieren Sie sehr klare, ca. drei bis fünf Fragen. Es ist Ihnen überlassen: Sie können mit eher offenen Fragen arbeiten: „Was hat mir am besten gefallen?“, „Was wünsche ich mir noch?“, oder aber mit inhaltsorientierten Fragen zu bestimmten Themen wie „Raumeinrichtung“, „Regeln“, „Kontakt“ - falls Sie Konkreteres erfahren möchten. Nehmen Sie sich für die Formulierung Ihrer Fragen Zeit. Sie sind Ihre einzige Möglichkeit, auf die späteren Gespräche thematisch Einfluss zu nehmen – alles Weitere wird sich selbst organisieren. Schreiben Sie Ihre Fragen einzeln auf großes Papier und legen Sie diese entsprechend der von Ihnen gewählten Reihenfolge übereinander.

Stellen Sie etwa so viele (Steh-)Tische auf, dass pro Tisch sieben bis zehn Personen daran Platz finden können. Stat-

ten Sie diese Tische mit Papier und Stiften aus (wir verwenden gerne Papiertischdecken, da man auf Ihnen gut Notizen und Skizzen machen kann; aber auch Flipchartblätter sind geeignet). Die TeilnehmerInnen sollten genug Material vorfinden, um alle Ihre Gedanken aufschreiben bzw. visualisieren zu können.

Bestimmen Sie nun eine(n) BegleiterIn. Seine/ihre Aufgabe wird es sein, die Fragen vorzulesen, auf die Zeit zu achten und immer wieder dafür zu sorgen, dass den Tischen nicht das Material ausgeht. Er/Sie benötigt eine Uhr und etwas, das deutliche Geräusche macht (Zimbeln, eine Klangschale, eine Trillerpfeife…).
Wenn alle da sind, bitten Sie an jedem Tisch um einen Freiwilligen als „Gastgeber“. Diese Gastgeber achten darauf, dass alles, was an Ihrem Tisch gesagt wird auch aufgeschrieben wird (sie müssen es nicht unbedingt selber tun). Und sie führen die neuen Besucher in den momentanen Stand der Diskussion ein.

Nun geht der Café-Besuch los. Alle Personen gehen zu dem Tisch, zu dem Sie möchten und teilen sich ungefähr gleichmäßig über den Raum auf. Die erste Frage wird laut vorgelesen, und alle reden los, schreiben auf und visualisieren. Dann ertönt der „Gong“ und jeder sucht sich einen neuen Tisch (außer den Gastgebern). Es bilden sich demnach komplett neue Gruppen. Die nächste Frage wird vorgelesen, der Gastgeber erklärt anhand der Visualisierungen was bisher an seinem Tisch passiert ist und es wird weiter gesprochen, geschrieben und gemalt, bis der nächste Gong ertönt…

Wie viele Durchgänge Sie pro Frage machen und wie viel Zeit Sie pro Durchgang einrichten, hängt ganz von Ihnen ab – und von der Anzahl der Fragen und natürlich auch von der Zeit, die Sie zur Verfügung haben. In fünf bis zehn Minuten ist viel gesagt. Planen Sie daher eher mehr Durchgänge ein als mehr Zeit pro Durchgang. Idealerweise machen Sie mind. zwei Durchgänge pro Frage, damit sich die Gruppen gegenseitig befruchten können. Für die ideale Befruchtung ist es hilfreich, wenn Ihre Fragen so aufeinander aufbauen, dass die Ideen aus der vorherigen Frage mit in die nächste einfließen können.

Am Ende werden die Ergebnisse ausgestellt und Sie können den Gastgebern die Möglichkeit geben, die schönsten, lustigsten, rührendsten oder erhellendsten Momente von ihrem Tisch kurz in der großen Runde darzustellen.

6.3 Konzept

Nur erst, wenn dir die Form ganz klar ist, wird dir der Geist klar werden.

Robert Schumann

Nach der Auswertung des Experiments haben Sie nun alles, was Sie benötigen, um ein Konzept zu erstellen. Ein Konzept beschreibt bereits relativ detailliert, was Sie vorhaben und warum, wer beteiligt ist und was es kosten wird.

Wenn Sie einen Förderantrag stellen wollen - weil Sie eine geeignete Stiftung oder eine Ausschreibung entdeckt haben, während Sie Informationen über mögliche Ressourcen einholten -, nutzen Sie am besten gleich die vorgegebene Struktur. Zum einen ist diese in der Regel ziemlich gut und umfassend, zum anderen erspart Ihnen das Extra-Arbeit.

Siehe auch
Phase: Informationen

Wenn Sie keine vorgegebene Struktur haben, beginnen Sie damit, zunächst das Inhaltsverzeichnis Ihres Konzepts zu erstellen. Es besteht im Wesentlichen aus drei größeren Themenfeldern:

- Ihre Visionen und Ziele: Hier sammeln Sie vieles von dem, was Sie von Anfang an erarbeitet haben - Ihre Träume, die Stärken Ihrer Schule, die Essenz, auf die Sie sich geeinigt haben… Zusätzlich können Sie hier noch einen Schritt konkreter werden und Ziele aufstellen: die Lernziele für Schülerinnen und Schüler, Lehrende und das System Schule.

Die Kunst der Planung besteht darin, den Schwierigkeiten der Ausführung zuvorzukommen.

Marquis de Vauvenarques

- Das System, das Sie einführen möchten: Hier bauen Sie auf Ihren Prototypen und die Auswertung Ihres Experimentes. Seien Sie konkret: Wie sehen die Lernstrukturen aus? Wer übernimmt welche Verantwortung? Wie wird der Alltag räumlich und zeitlich gestaltet? Wer entscheidet wie und was? Wie wird die Qualität bzw. das kontinuierliche Lernen gesichert? Was kostet das Ganze?

- Die Einführung des Systems: Wie schätzen Sie den Zeitplan realistisch ein? Was wird der Transformationsprozess kosten? Wer übernimmt welche Rollen? Wer entscheidet was?

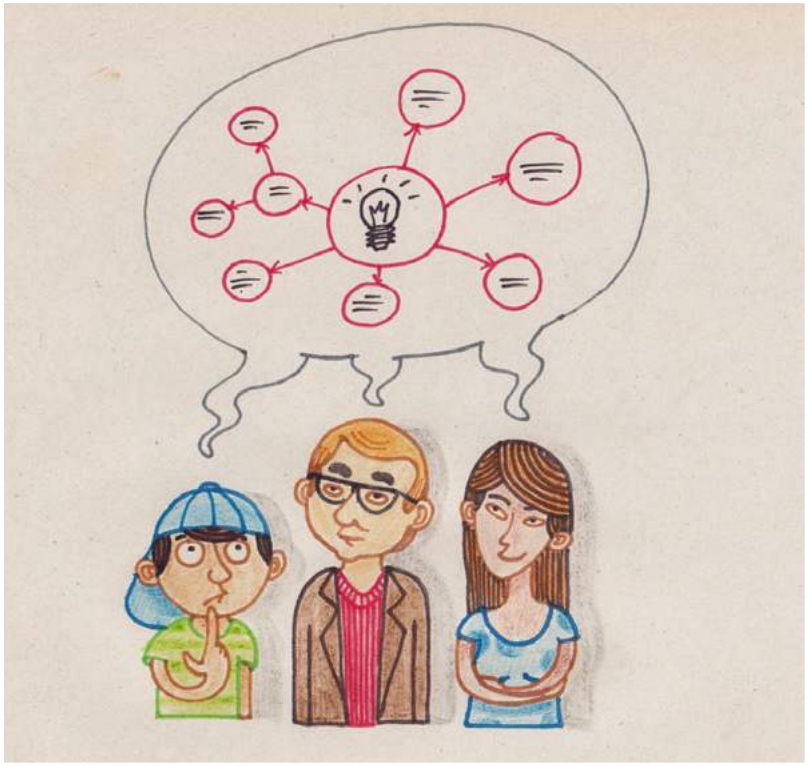
Ihr kontinuierlicher Begleiter in allen Fragen ist Ihre Essenz. Sie wird Ihnen die meisten konzeptuellen Fragen beantworten, wenn Sie es ihr erlauben. Ein Beispiel: Sie überlegen, welche Entscheidungsträger Sie an der Schule installieren wollen? Wenn Ihre Essenz von Partizipation spricht, dann müssen die Schülerinnen und Schüler mit einbezogen werden. Spricht Ihre Essenz aber von größtmöglichen SPIELräumen für die Kleinen, geben Sie den kleinsten Kindern Freiheit von Verantwortung.

Siehe auch
Phase: Essenz

Eine gute Möglichkeit, gemeinsam am Inhaltsverzeichnis zu arbeiten, ist die Mindmap. Wenn Sie das Inhaltsverzeichnis gemeinsam gestaltet haben, überlegen Sie, wer bis wann an welchen Aspekten arbeiten möchte und in welchen Abhängigkeiten diese zueinander stehen. Sie können einzelne Teile nur dann heraustrennen und parallel bearbeiten, wenn Sie gemeinsam für das Inhaltsverzeichnis nicht nur die groben Überschriften, sondern auch schon in Stichpunkten die Inhalte formuliert haben. Ansonsten bauen die drei Teile logisch aufeinander auf.

Wenn Sie gerne online arbeiten, sind Wikis eine gute Möglichkeit, miteinander an einem Dokument zu arbeiten, so dass Sie jeweils alle auf dem aktuellen Stand sind und keine unnötige Mehrarbeit entsteht.

Methode: Mindmap



Die „mentale Landkarte“ unterstützt Sie beim gemeinsamen Denken. So können Sie Ihre Ideen nicht nur sammeln, sondern auch gleich in eine Logik bzw. Struktur eingliedern. ExpertInnen sind zudem der Überzeugung, dass Landkarten (Maps) eher der Denkform unserer Gehirne entsprechen und dadurch ganz automatisch Kreativität und die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, fördern. Auf jeden Fall helfen sie, (scheinbares) Chaos zu sortieren.

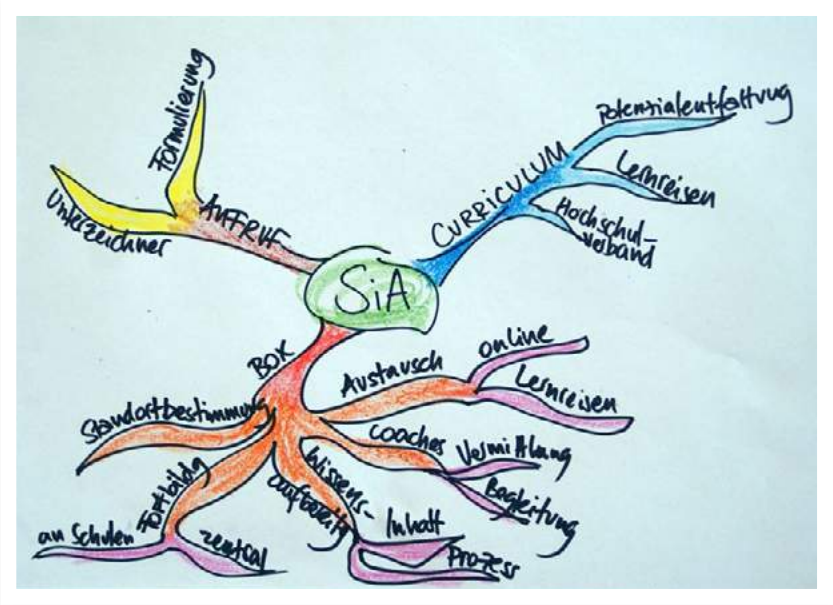
Beginnen Sie mit einem Kreis in der Mitte, in den Sie das Thema eintragen. Wenn Ihr Konzept die gesamte Schule betrifft, schreiben Sie so etwas wie „Transformation“ oder „Schulkonzept“ in die Mitte. Wenn Sie eine erste kleine Innovation einführen möchten, nehmen Sie das Thema dieser Innovation, wie etwa „projektbezogenes Lernen“ oder „Lernen durch Lehren“. Achten Sie darauf, dass unter dieses Thema wirklich alles passt, was Sie bisher besprochen und erarbeitet haben.

Nun sollte eine (strukturierte) Person das Schreiben übernehmen. Alle anderen rufen ihr zu, was in das Konzept alles rein muss. Die Person wird nun Äste von der Mit-

te weg malen, die Unteräste haben dürfen, die wiederum Unteräste haben dürfen. Wenn ein Zuruf einen direkten Zusammenhang hat, hängen Sie ihn dort an. Auf halbem Wege wird dabei so etwas herauskommen:

Diese Mindmap ist allerdings am PC erstellt und nicht so wunderschön und inspirierend wie selbstgemalte Mindmaps.

Ein anderes Beispiel aus unserer Arbeit bei Schule im Aufbruch:

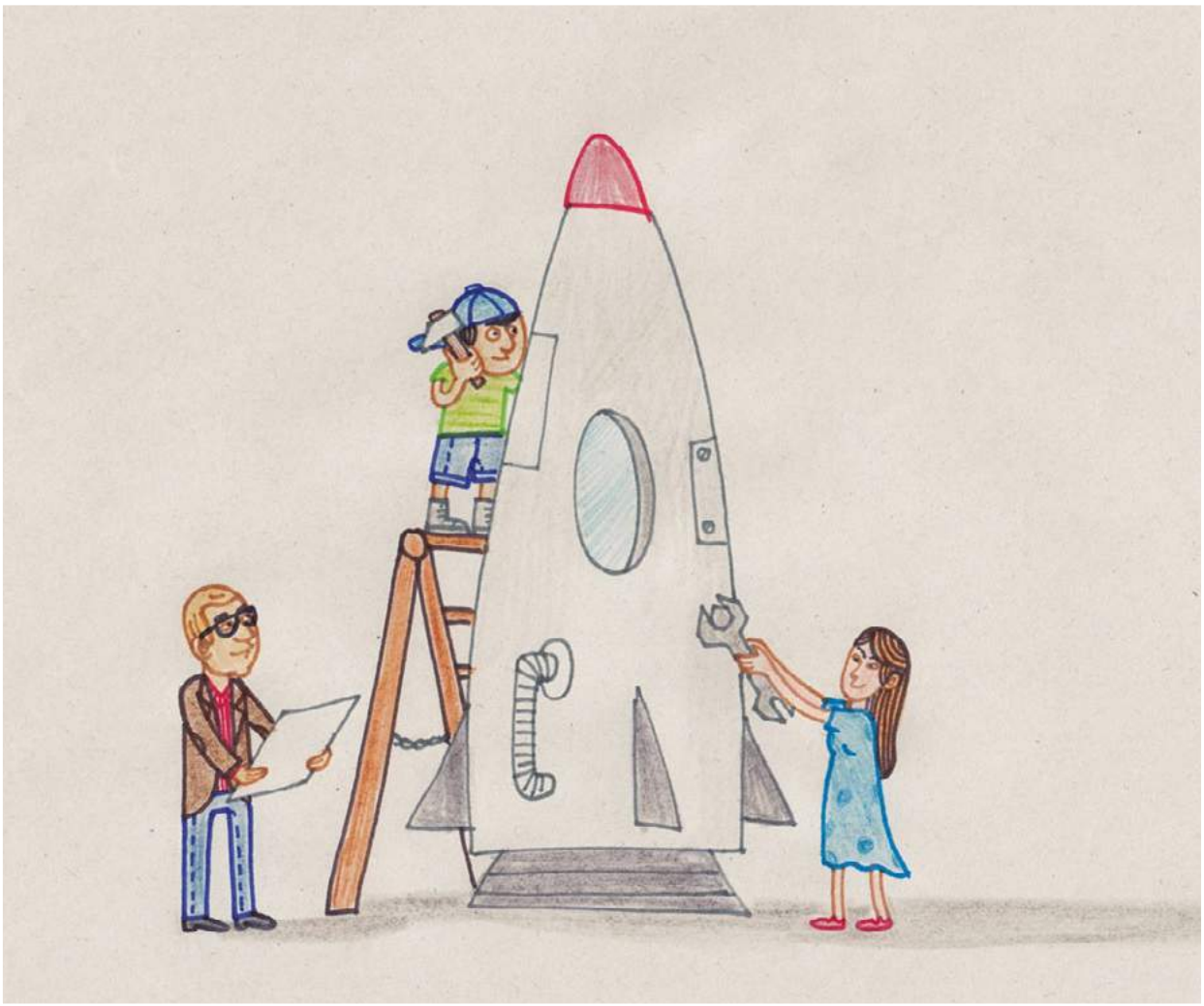


Sie werden im Rahmen der gemeinsamen Erstellung auch in Diskussionen darüber verfallen, an welchen Ast oder auf welche Ebene ein jeweiliges Argument gehört. Diese Diskussionen sollten nicht zu viel von Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Schreiben Sie die Gedanken einfach an beide der möglichen Orte, oder malen sie einen Pfeil, um den

Zusammenhang aufzuzeigen.
Der größte Vorteil von Mindmaps ist, dass Sie beliebig oft und beliebig viel „an- und umbauen“ können. Sie können zum Beispiel, sobald die einzelnen Themenfelder stehen, andere Farben hinzunehmen und bereits inhaltliche Gedanken an die Themen-Äste hängen und/oder in einer weiteren Farbe bereits die Namen der Personen anschreiben, die diesen Teil maßgeblich schreiben möchten.
Sorgen Sie für ausreichend Platz für Ihre Mindmap. Pinnwandpapier ist zum Beispiel aufgrund seiner Größe gut geeignet. Sie können aber auch verschiedene Flipchartblätter oder Tapetenbahnen zusammen kleben.
Wenn Sie die Schulgemeinschaft in diesen Schritt einbeziehen möchten, hängen Sie einfach Ihre Mindmap öffentlich aus und lassen Sie andere Leute deren Ergänzungen hinzufügen. Das Ganze kann dann in etwas so aussehen:

Quelle: http://www.zukunftskonferenz-online.de

7 Umsetzung



Auf die Plätze, fertig, los!
Nun haben Sie alles geplant, alles vorbereitet. Jetzt heißt es handeln und (ab)arbeiten. Fast erscheint es absurd, diesem wichtigsten Element nur eine Phase zu widmen, als könnte man die Phase der Umsetzung in ähnlich kurzer Zeit durchlaufen wie das Erarbeiten eines Traums oder einer Essenz. Selbstverständlich werden Sie einige Zeit in der Umsetzung verweilen, es gibt nur nicht mehr viel zu sagen, denn nun geht es ums TUN.

Wichtig dabei ist, dass Sie sich klar darüber sind, wer wann was wie und warum tut. Zur Frage „Wer?“ haben Sie bereits in Phase drei erste Antworten gefunden. Nun können Sie auf Ihre Rollenaufteilung zurückblicken und

Siehe auch
Phase: Stärken und Träume

Siehe auch
Phase: Essenz

sie an das konkrete Konzept anpassen. Zur Erinnerung: Beachten Sie hierbei unbedingt die Rolle der Gesamtkoordination. Es benötigt dringend jemanden, der über alle Informationen und den Gesamtüberblick verfügt. Vor allem dann, wenn Sie diese Phase nutzen möchten, um die lernende Schule vorzubereiten und um bereits einen aktiven Umgang mit Information und Wissen einzuführen.

Siehe auch
Phase: Weiterlernen

Sie werden viel in kleineren Teams handeln und jemanden haben, der für die Gesamtkoordination zuständig ist. Dennoch bleibt es in der Verantwortung der Gesamtgruppe darauf zu achten, dass Sie alle parallel und dennoch aufeinander abgestimmt handeln, und dass Sie dabei nicht Ihre Gemeinschaft und die menschlichen Bedürfnisse außer Acht lassen. Prozesse scheitern zumeist nicht an sachlichen Hindernissen - diese sind in der Regel mit liebevoller Penetranz, Kreativität und Geduld lösbar. Die wirkliche Gefahr für Prozesse sind abnehmende Motivation und Beteiligung - was in den meisten Fällen zwischenmenschliche Ursachen hat.

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Um auf die Fragen „Wann?“ und „Was?“ eine Antwort zu finden, ist die Erarbeitung von Meilensteinen eine Möglichkeit. Die Frage „Warum?“ oder „Wozu?“ haben Sie hinreichend im Vorfeld erarbeitet. Ihre Essenz sollte Ihnen klar und im Konzept in vielen Bereichen schon konkretisiert sein. Doch Umsetzungsphasen haben eine ganz eigene Dynamik: Oftmals wird der Plan zum Ziel und die Vision verliert an Bedeutung. Fühlen Sie deshalb alleine und gemeinsam während dieser Phase immer mal wieder in sich hinein: Wissen Sie noch, weshalb Sie das alles tun? Neben zwischenmenschlichen Schwierigkeiten ist Sinnverlust die häufigste Ursache für Motivationsmangel. Das „Wozu?“ ist die eigentliche Quelle Ihrer Kraft in der Umsetzung. Vergessen Sie also nicht, diese ab und an zu besuchen und sich dort wieder aufzutanken.

Siehe auch
Phase: Essenz

> *Geniale Menschen beginnen große Werke, fleißige Menschen vollenden sie.*
>
> Leonardo da Vinci

Das „Wie?“ wird weitestgehend den einzelnen Personen, die eine Aufgabe übernehmen, überlassen sein. Das bedeutet aber nicht, dass die gesamte Expertise zu dieser Aufgabe auch bei diesen Personen liegen muss. Fragen und um Hilfe bitten ist ausdrücklich erwünscht und notwendig! Hierbei können Ihnen web2.0 Applikationen helfen. Richten Sie sich z.B. einen internen Blog ein, auf dem Sie kleine Hilfeanfragen wie „Kennt Ihr jemanden…?“ oder „Weiß jemand, wie man…?“ jederzeit einstellen können, ohne auf die nächste Zusammenkunft warten zu müssen.

> *Durch die Arbeit entsteht aus einem Einfall die Welt.*
>
> Friedrich Dürrenmatt

7.1 Abgestimmt handeln

Jede Umsetzung ist selbstverständlich anders, je nach den Aufgaben, je nach Personen und je nach der Kultur des Miteinanders, die Sie inzwischen unter sich entwickelt haben. Und doch gibt es Parallelen:

- Sie werden weniger Zeit in der Großgruppe verbringen und mehr Zeit alleine oder in kleineren Teams. Sie werden weniger reden und aufschreiben und mehr in der Außenwelt agieren. Für einige von Ihnen wird das ein Genuss sein, „endlich“ aus dem Reden zu kommen und ins Handeln zu gehen, andere werden die Anbindung an die größere Gruppe und die Vielzahl der Perspektiven und den kreativen Austausch vermissen. Spätestens wenn Sie merken, dass Sie nicht mehr „Wir“ sagen oder Ihr „Wir“ eher Ihrer Aktionsgruppe als der Gesamtgruppe gilt, ist es an der Zeit, wieder Aufmerksamkeit auf das zwischenmenschliche Gesamtgeschehen zu richten.
- Es wird Konflikte geben. Das ist überhaupt nicht schlimm. Nichts stiftet mehr nachhaltiges Vertrauen, als ein gut geklärter Konflikt. Umsetzungsphasen sind zu komplex, um sie fix und fertig planen zu können. Hier treffen die Ergebnisse aller Phasen aufeinander und werden mit der „realen Welt“ vermischt. Alle Betei-

ligten müssen improvisieren, werden auch mal überfordert sein oder ungeduldig werden. Sie können nichts dagegen tun, außer darauf zu achten, dass neben der konkreten Arbeit auch immer wieder der gemeinsame Fokus auf das Miteinander gerichtet wird.

- Der Zeitplan wird regelmäßig durcheinander geraten und Sie können nichts daran ändern - außer flexibel zu reagieren. Ihre Meilensteine sind eine Grobschätzung. Sie werden bald merken, dass die Umsetzung an Kleinigkeiten stagniert und sich gleichzeitig große Aufgabenfelder plötzlich durch einen hilfreichen Zufall fast wie von alleine lösen. „Machen Sie sich einen Plan und lassen Sie ihn dann los!“. Diese Empfehlung gilt für alle Prozesse. Nur durch die genaue Planung sind Sie auf die Improvisation vorbereitet, da Sie sich mit allen Details schon befasst haben und somit Ihren Fokus nicht verlieren können.
- Menschen werden gehen, Neue dazu kommen – und das darf so sein. Einige Personen werden ihre persönlichen Ressourcen überschätzt haben, andere plötzlich freie Kapazitäten entwickeln oder sich Ihnen begeistert anschließen. Einige werden eine Pause und etwas Abstand benötigen, um mit ihrer Ungeduld oder Überforderung umzugehen, andere werden solche Freude am Tun entwickeln, dass sie sich tiefer einlassen möchten als ursprünglich geplant. Wichtig für Sie als Gruppe ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der jede(r) auch mal gehen und wiederkehren darf. Werden die Personen, die sich zurückziehen, durch Konflikt bestraft, werden sie nicht nur nicht mehr zurückkehren: Sie werden sich ggfs. auch gar nicht erst trauen, vorher ihren Rückzug anzukündigen und einfach verschwinden. Dann bleiben Aufgaben liegen, auf deren Erledigung Sie sich verlassen haben. Verlässlichkeit bedeutet in diesem Kontext nicht unbedingt, dass Sie die Aufgaben, die Sie übernommen haben, immer auch erledigen. Verlässlichkeit bedeutet aber, dass Sie die Verantwortung dafür übernehmen, dass sie erledigt werden. Dies kann auch durch die rechtzeitige Ankündigung Ihres Rückzuges oder Ihrer Überlastung und der Suche nach einem „Ersatzmann“ möglich sein.
- Eine dritte Hand wird immer benötigt. Im Bereich der Rollen hatten wir bereits den „Joker“ angesprochen – Personen, die für keine konkrete Aufgabe die Verantwortung übernehmen, aber hilfreich allen zur Seite stehen. Die „dritte Hand“ bedeutet Achtsamkeit gegenüber den Tätigkeiten der anderen zu praktizieren. Richten Sie während der Umsetzung immer wieder für

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

einen kurzen Moment den Blick auch in die größere Runde, auf den größeren Prozess und schauen Sie, ob es jemand gibt, der kurz ein bisschen Hilfe benötigen könnte. Selbstverständlich könnten die Leute ja jederzeit um Hilfe bitten – und wir wünschen Ihnen allen, dass Sie das jederzeit können. Doch manchmal merkt man gar nicht, dass man etwas Unterstützung benötigt. Und viele Menschen haben auch Schwierigkeiten damit, um Hilfe zu bitten. Helfen Sie sich also gegenseitig, wenn es für Sie nur ein kurzer Moment ist, der dem anderen aber viel Zeit spart.

- Das Informationsmanagement wird nie perfekt sein. Der wahrscheinlich häufigste Konfliktpunkt in Umsetzungsprozessen ist mangelnde Information und die Suche nach den Schuldigen. Da der Umgang mit Information und ihrer Umwandlung in explizites Wissen für die Organisation so essentiell ist, haben wir ihm einen eigenen Schritt gewidmet.
- Der Außenauftritt eines jeden Einzelnen spiegelt die gesamte Gruppe wider. Am glaubwürdigsten sind Sie, wenn Sie nach außen - soweit Sie können - das leben, was Sie in Ihrer Essenz und Ihrem Konzept festgehalten haben (auf Englisch: „walk the talk“ – zu Deutsch „leben Sie (vor), was Sie predigen“). Sie müssen nach außen nicht perfekt wirken, aber lernwillig. Sie müssen nach außen nicht überharmonisch wirken, aber wie eine Gemeinschaft. In Ihrem Auftritt und in Ihrer Arbeitsweise - alleine und in der Gruppe, im Innen und im Außen - sollte Ihnen Ihre Essenz immer eine Richtschnur sein.

Im Bereich des Projektmanagements werden Sie eine große Vielzahl von verschiedenen Methoden finden, die Ihnen helfen, kritische Pfade festzulegen, Qualitätskontrolle und Evaluationen zu nutzen, Leitungs- und Koordinationsaufgaben zu verteilen. Im Wesentlichen jedoch helfen sie Ihnen alle, die W-Fragen so transparent wie möglich zu beantworten. WER macht WAS WANN mit WEM und mit WAS?

Für die Umsetzung benötigen Sie Klarheit über die Produkte und Meilensteine, über die Rollenverteilung und einen Zeitplan sowie einen Finanzplan (aus dem Konzept), die immer wieder angepasst werden. Damit letzteres gelingt, benötigen Sie ein gelungenes Informationsmanagement und eine „Info-Zentrale“. Alle anderen Methoden aus den wirtschaftlichen Kontexten können Sie zwar nutzen - Sie müssen sich aber dem Druck der Überprofessionalität

*Bedenke:
Ein Stück des Weges liegt hinter dir, ein anderes Stück hast du noch vor dir. Wenn du verweilst, dann nur, um dich zu stärken, nicht aber um aufzugeben.*

Augustinus

Siehe auch Phase: Essenz

Siehe auch Phase: Design

Ausdauer und Entschlossenheit sind zwei Eigenschaften, die bei jedem Unternehmen den Erfolg sichern.

Leo Tolstoi

nicht unbedingt aussetzen. Sie sind eine Initiative, die (in Ansätzen) eine Schule transformiert. Das gibt Ihnen eine große Verantwortung, aber auch eine große Freiheit in der Wahl Ihrer Arbeitsmittel und in Ihrer Zeitplanung. Nutzen Sie diese!

Website
www.trello.com

Es gibt auch Internet-Anwendungen, die Sie bei der Planung und Umsetzung unterstützen können (z.B. www.trello.com, bisher gibt es jedoch die Benutzeroberfläche nur auf Englisch). Als Schule haben Sie die Gelegenheit, auf sehr viele Anwendungen kostenfrei (als education app) zurückzugreifen (z.B. googlesites, prezi…). Wenn Sie also eine Person in Ihrer Gemeinschaft haben, die Freude am Experimentieren hat, nutzen Sie das. Die Anwendungen sind in der Regel intuitiv bedienbar und erfordern keine längere Einarbeitung.

Methode: Meilensteine

Meilensteine werden in einer Tabelle geführt: Sie füllen die Tabelle aus, aktualisieren sie immer wieder und geben somit Ihrer gemeinsamen Arbeit eine Grundstruktur für die gegenseitige Abstimmung.

Schritt 1: Brechen Sie das Konzept in Produkte herunter. Was soll am Ende alles umgesetzt sein? z.B. 3 Klassenzimmer neu eingerichtet + 12 MitarbeiterInnen geschult + Elternaktivkreis installiert + Schülerrat gewählt und geschult…

									Produkte
									W
									X
									Y
									Z

Schritt 2: Überlegen Sie nun für jedes Produkt, welche Zwischenergebnisse bzw. Meilensteine es auf dem Weg dorthin gibt. Nehmen wir das Beispiel „Schulung der MitarbeiterInnen“. Hier könnten die Meilensteine sein: eigene Einschätzung der MitarbeiterInnen zum Fortbildungsbedarf einholen + Fortbildungsmöglichkeiten suchen + ge-

meinsame Entscheidung treffen + nötige Genehmigungen einholen + Finanzierung organisieren + Buchen (inkl. Reise).

Meilen-steine			Meilen-steine			Meilen-steine			Produkte
									W
A			B			C			X
									Y
									Z

Schritt 3: Nun können Sie die Liste der Meilensteine nutzen, um auch das „Wer?“ und das „Wann?“ zu klären:

Meilen-steine	Wer?	Bis wann?	Meilen-steine	Wer?	Bis wann?	Meilen-steine	Wer?	Bis wann?	Produkte
									W
A			B			C			X
									Y
									Z

Auf diese Weise werden Ihre Meilensteine die Basis für alle weiteren Planungselemente, für den Zeitplan oder die Aufgabenverteilung. Die Meilensteine bauen aufeinander auf. So können Sie jeweils die Auswirkungen von Verschiebungen im Zeitplan erkennen und diesen entsprechend anpassen.

Wenn Sie keine Angst vor Komplexität haben, können Sie auch noch eine weitere Ebene einbauen. Die Produkte sind nie alle klar voneinander trennbar und haben Interdependenzen. Auch diese können Sie bei den Meilensteinen einbauen, indem Sie noch eine Kategorie „benötigt Meilenstein aus Produkt...“ einfügen. So werden Zeitverschiebungen und Abhängigkeiten deutlich und Sie können besser abschätzen, welche Konsequenzen Ihr Handeln auf das der anderen hat. Dieser Aufwand lohnt sich aber nur bei großen und komplexen Vorhaben.

7.2 Aufs Miteinander achten

Wie bereits festgestellt: Ihre wichtigste Ressource sind die Menschen und die Art und Weise, wie Sie zusammen arbeiten. In der Umsetzungsphase wird dieses Miteinander gerne vergessen, da es so viel zu tun gibt und das Abarbeiten der Meilensteine stark in den Fokus gerät. Aus einer Gemeinschaft kann dabei schnell wieder eine Ansammlung von Grüppchen werden, die den gemeinsamen Traum und das Miteinander vergisst.

Es ist absolut in Ordnung und wünschenswert, nach Außen und auf das Handeln zu blicken, - denn der konstante Blick auf das Miteinander kann auch lähmen. Wie immer geht es um die richtige Dosierung. Sie haben eine gute Basis für Ihre Gemeinschaft bereits gelegt. Nun gilt es, auch in dieser Phase weiterhin achtsam damit zu bleiben

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

und dieses kostbare Fundament für alles Handeln nicht aus dem Blick zu verlieren.

Spätestens wenn es Konflikte gibt (und wir haben Sie gewarnt: Es wird sie geben!), sollten Sie dem Miteinander Vorrang einräumen, damit die Spannungen nicht eskalieren oder die Gruppe spalten. Der erste Schritt im Umgang mit Konflikten ist immer die Feststellung, wer überhaupt die Konfliktparteien sind. Grob kategorisiert gibt es Konflikte zwischen einzelnen oder wenigen Menschen. Die sollten dann auch in deren Kreis gelöst werden, zum Beispiel mit der Mönchstechnik. Und es gibt Konflikte, die die gesamte Gruppe betreffen. Wenn diese schwer fassbar sind, könnte Ihnen die Methode: Playmobil-Aufstellung dabei helfen, sie sichtbar und bearbeitbar zu machen. Wenn Sie vor einer Ja-Nein Entscheidung stehen, die Sie als Gruppe spaltet, könnten Sie sich von den Konsens-Verfahren der Rabbiner inspirieren lassen.

Das Miteinander sollte jedoch nicht nur dann Aufmerksamkeit erhalten, wenn es ein zu lösendes Problem gibt. Planen Sie auch schöne gemeinsame Momente ein; Momente, in denen Sie einfach nur miteinander Nicht-Arbeiten, das Erreichen von Meilensteinen feiern oder sich Zeit für Dankbarkeit und Wertschätzung einräumen.

Im open space (http://www.openspaceworld.org/german/), einer Methode für Großgruppen-Konferenzen, werden zwei Rollen erwähnt, die den Zusammenhalt der Großgruppe garantieren, obwohl eine open space Veranstaltung fast ausschließlich in Kleingruppen stattfindet: Hummeln und Schmetterlinge. Die Hummeln sind Personen, die von Gruppe zu Gruppe „fliegen“, hier ein bisschen mitarbeiten, dort ein bisschen zuhören und dabei ganz nebenbei wichtige Informationen und Erkenntnisse von einer Gruppe zur anderen tragen. Die Gruppen sind angehalten, sich über Hummeln zu freuen, wenn sie kommen und es ihnen nicht übel zu nehmen, wenn sie weiter fliegen, damit sie ihren impliziten Informationsauftrag erfüllen können.

Schmetterlinge sind das Gegenteil einer Hummel: Sie wollen gerade an gar keiner Gruppe teilnehmen und gehen lieber Kaffee trinken. Warum ist auch das für den Prozess wichtig und wunderbar? Einem Schmetterling kann bei seiner Kaffeepause gerade das begegnen, was dem Prozess im Moment fehlt. Vielleicht treffen sich zwei Schmetterlinge beim Kaffee, denken dabei über das Miteinander in der Gruppe nach und werden daraufhin für die Gesamtgruppe mit einer neuen Idee aktiv? Oder Sie stel-

Der Friede ist kein Naturprodukt; er wächst aus menschlichem Handeln.

Gustav Heinemann

Der Ruhende soll handeln, und der Handelnde ruhen.

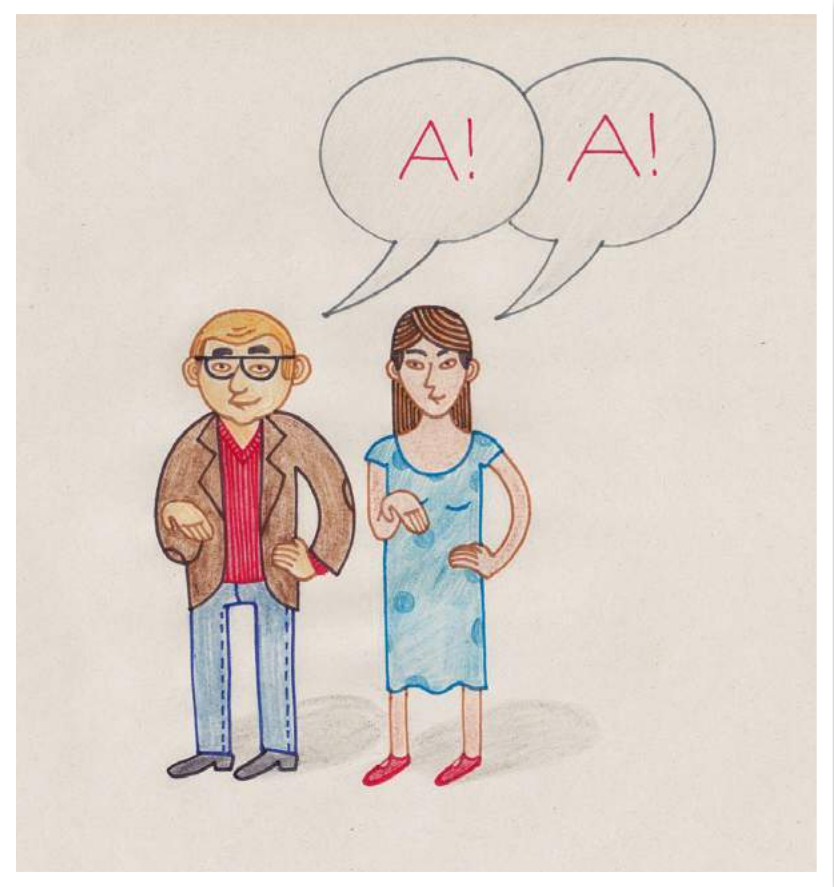
Seneca

Website
http://www.openspaceworld.org/german/

len zufällig im Gespräch fest, dass sie jemanden kennen, der ihnen jetzt einen Riesenschritt weiter helfen kann? Kreative, offene Räume sind für jeden Prozess wichtig.

Fügen Sie gerne auch noch ein drittes Tier hinzu: das Faultier. Denn Ruhe ist ein wesentlicher Bestandteil von Bewegung. Während der Umsetzungsphase werden Sie viel in Bewegung sein. Achten Sie also auf sich und aufeinander, damit Sie auch genug Ruhe erhalten und einhalten. Bei zu viel Beschleunigung passieren die meisten Fehler und zwischenmenschlichen Verletzungen. Außerdem können Sie nun auch eine Tradition an Ihrer Schule vorleben und etablieren, die ein langfristig gesundes, weil ausbalanciertes Maß an Aktivität und Erholung beinhaltet. Nur so lässt sich nachhaltige Stabilität herstellen.

Methode: Mönchstechnik



Eine Legende sagt, dass sich die Mönche in einem nicht zu fernen Lande immer zusammensetzten, wenn sie in Unstimmigkeit miteinander gerieten, und nach dieser Methode kommunizierten. Ob der Ursprung dieser Methode stimmt oder nicht, auf jeden Fall bringt sie Achtsamkeit und Verständnis in jedes Klärungsgespräch - auch wenn sie viel Prozessdisziplin der Beteiligten erfordert.

Die beiden Personen, die einen Klärungsbedarf miteinander empfinden, treffen sich mit genügend Zeit an einem ruhigen Ort ohne Ablenkungen (Handys und Co. ausgeschaltet).

Nun beginnt eine Person, kurz - maximal eine Minute - zu umschreiben, welche Schwierigkeiten er/sie empfindet. Die andere Person hört zu. Bevor sie antworten darf, wird sie das Gesagte zunächst in ihren eigenen Worten zurückgeben (aktives Zuhören). Erst, wenn Person A das Verständnis von Person B bestätigt hat, fügt diese (wiederum in maximal einer Minute) einen Aspekt von ihrer Seite

hinzu. So zieht sich das Gespräch in achtsamen Schleifen langsam, dadurch aber gründlich, bis zu einem Ergebnis hin.

Person A: mein Problem
Person B: dein Problem?
Person A: ja, das hast du richtig verstanden
Person B: mein Problem
Person A: dein Problem?
Person B: ja, das hast du richtig verstanden
Person A: und mein Problem / meine Idee / meine Befürchtung…

Sie können das Mönchsgespräch mit 2 weiteren Methoden kombinieren:

„Und“ statt „aber“

„Ja, aber“ diskreditiert automatisch das Gesagte des Anderen. Probieren Sie, „aber“ radikal mit „und“ zu ersetzen. So darf die Meinung des Anderen stehen bleiben und Sie können trotzdem Ihre Meinung gegenüberstellen.

Gewaltfreie Kommunikation

Probieren Sie den verständnisfördernden 3-Schritt der gewaltfreien Kommunikation aus: Anlass (wenn das und das passiert) + Gefühl (dann passiert bei mir das und das) + Wunsch (deshalb würde ich mir wünschen, dass…)

Methode: Playmobil-Aufstellung

Teams und Rollen lassen sich systemisch aufstellen, was bei Konfliktsituationen hilfreich sein kann. Allerdings ist Aufstellungsarbeit auch eine Kunst und nicht ohne professionellen Experten zu empfehlen. Wenn Sie ohne Begleitung arbeiten wollen, können Sie trotzdem Aufstellungen machen, allerdings ist es dann besser, Spielfiguren als Stellvertreter zu verwenden. Sehr geeignet sind hierzu Playmobilfiguren – alle anderen Gegenständen gehen aber auch (Büromaterialien, Buntstifte, Kuscheltiere…).

Sie stellen sich oder die Spielfigur, die sie für sich gewählt haben, im Raum bzw. auf einen Tisch auf. Zunächst so, wie Sie jeweils Ihren Platz empfinden. Nach und nach ändern Sie Ihre Positionen, bis alle sagen: „Ja, jetzt stehe ich / stehen wir richtig“. Lassen Sie sich dafür Zeit, probieren Sie, wenn nötig verschiedene Plätze aus, bis Sie wirklich das Gefühl haben „ja, das spiegelt meinen Platz in dieser Gruppe wider“. Sie können, wenn Sie möchten, auch etwas dazu sagen, wie zum Beispiel: „Ich stelle meine Figur hier an den Rand des Tisches, von dort habe ich den

Überblick, kann aber auch schnell wieder gehen“ oder „Ich stelle meine Figur ganz nah an Dich ran, weil ich eigentlich nur wegen Dir hier bin“ oder „Ich stelle mich mitten ins Getümmel, weil ich gerne mittendrin bin“.

Wenn alle Figuren stehen, lassen Sie das Bild schweigend von allen Seiten auf sich wirken. Beachten Sie immer wieder Ihre eigene Figur im Endbild.

Nun machen Sie eine Runde, in der Sie erzählen, wie es Ihrer Figur in dem Bild geht. Es ist an dieser Stelle nicht notwendig, eine Übertragung auf die „Realität“ zu machen. Sagen Sie nur so etwas wie „meine Figur ist so alleine, irgendwie ausgeschlossen“ oder „meine Figur sieht gar nichts, alle anderen sind so nah“…

Wenn Sie von allen gehört haben, versuchen Sie das Bild zu optimieren. Bewegen Sie nacheinander die Figuren, probieren Sie neue Plätze aus. „Ich stelle meine Figur mal etwas näher ran, nein das ist zu dicht, ja das ist gut…“. Das wird bei den anderen Figuren Reaktionen auslösen: „Jetzt sehe ich Dich nicht mehr, dann muss ich auch etwas näher ran…“. Schieben Sie so lange die Figuren auf dem Tisch umher, bis es allen gut geht (Gut gehen bedeutet in diesem Kontext die ideale Arbeitsfähigkeit).

Dann lassen Sie die Figuren stehen, machen ggfs. ein Foto, und übertragen nun die Veränderungen auf Ihre Rollen im aktuellen Prozessgeschehen. Was bedeutet die Veränderung der Position Ihrer Figur für die Zusammenarbeit? Unterstützen Sie sich bei dem Transfer der Erkenntnisse in die Realität und helfen Sie sich auch später, wenn Sie wieder im Tun sind, in der neuen Rolle ein Zuhause zu finden.

Methode:
Rabbi-Konsens im Stehen

Manchmal landet eine Gesamtgruppe in einer Situation, wo Kreativität und neue Lösungen nicht mehr helfen: Es ist schlicht eine Entscheidung zwischen A und B zu treffen. Wenn diese Entscheidung zu wichtig für eine Mehrheitsabstimmung ist und Sie den Konsens benötigen - auch wenn dies anstrengender ist - dann kann diese Methode helfen. Angeblich stammt diese Methode aus den religiösen Diskussionen der Rabbiner. Man sagt, sie diskutierten in dieser Form Tage und Nächte hindurch, wenn religiöse Grundsatzentscheidungen anstanden.

Schreiben Sie zunächst in sehr wenigen Worten Möglichkeit A und Möglichkeit B auf ein Blatt – alternativ können Sie die Frage an die Wand hängen und auf die Blätter JA und NEIN schreiben. Auf ein drittes Blatt schreiben Sie nun UNENTSCHLOSSEN. Schaffen Sie sich eine freie Fläche und verteilen Sie die 3 Blätter. Um es Ihnen einfacher zu machen, suchen Sie eine Person als Moderatorin aus, die mit beiden Entscheidungen gut leben kann und die keine starke Position bezieht. Diese Person benötigt eine Uhr

mit Sekundenzeiger.

Nun stellt sich jede Person in die Nähe des Blattes, das seine /ihre momentane Position widerspiegelt… und die Diskussion beginnt nach folgenden Regeln, auf die der Moderator achtet:

- Alle bleiben stehen, solange bis eine Entscheidung getroffen ist (im Sitzen entwickelt man gerne „Sitzfleisch“, auch in Bezug auf die eigene Position – und gerät leichter ins Ausufern).

- Niemand redet länger als 30 Sekunden.

- Jede(r) wechselt sofort die äußere Position, wenn sich die innere verändert (Wenn Sie ein Argument der Gegenseite überzeugt, machen Sie dies sofort deutlich, indem Sie zu einem der beiden anderen Blätter wechseln).

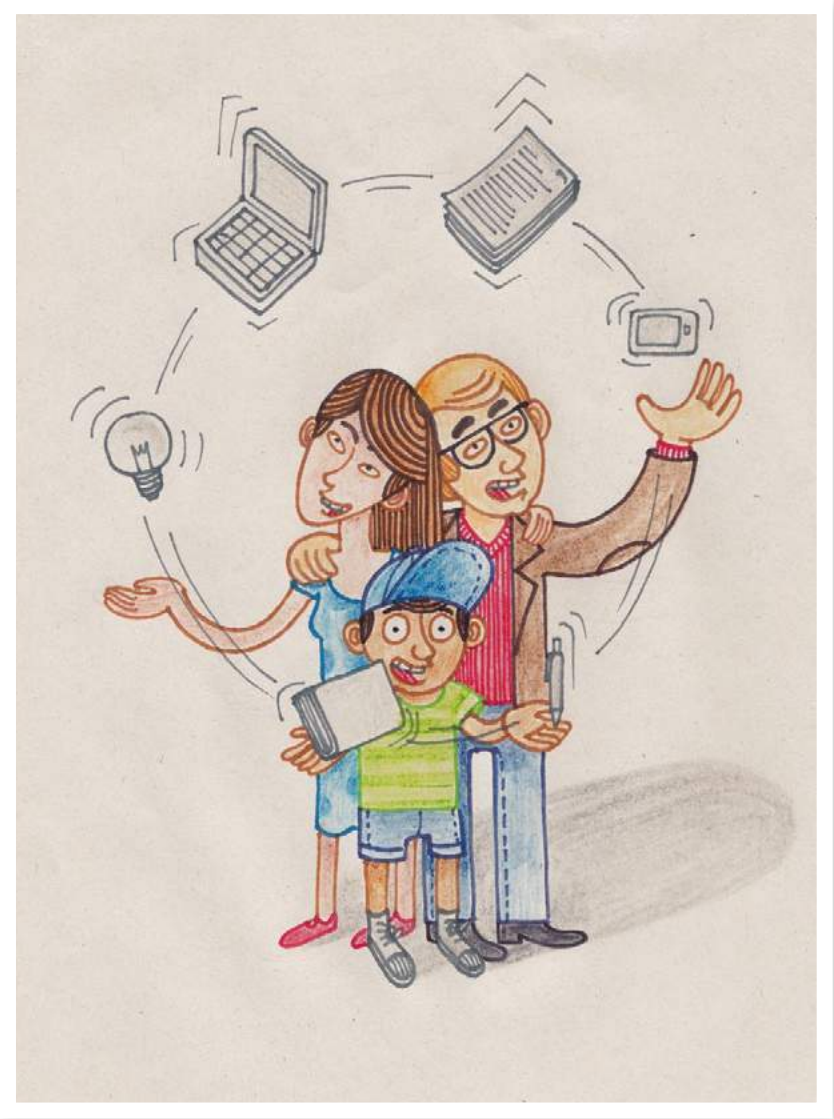
- Es wird so lange weitergemacht, bis alle bei A+Unentschlossen oder B+Unentschlossen stehen oder alle gut mit einem Mehrheitsentscheid leben können.

- Alle achten gemeinsam darauf, dass jede(r) zu Wort kommt und sich nicht Wenige in der Redeposition abwechseln. Wie bei allen Regeln ist es auch hier hilfreich, sie zu visualisieren und im Raum sichtbar zu machen.

Nun bewegt sich der Moderator immer im Kreis von Blatt zu Blatt (z.B. erst A, dann Unentschlossen, dann B, dann wieder A….) und gewährt jeder Person in der Gruppe eine Redezeit von 30 Sekunden, um ihren Standpunkt zu erklären oder zu verteidigen. Diese können auf Argumenten der Gegenseite reagieren oder neue Begründungen beisteuern.

Wenn eine Äußerung die Meinung einer Person verändert, macht diese das sofort sichtbar, indem sie die Position wechselt. Die Position kann oft gewechselt werden und Personen können auch von einer anderen Position aus ihren eigenen, vorhergehenden Aussagen widersprechen. Bei dieser Methode geht es nicht darum, Positionen zu mauern, sondern im Gegenteil, mit den Dilemmata sichtbar zu arbeiten.

7.3 Informations- und Wissensmanagement



Der Umgang mit Information und Wissen hat mehrere Aspekte. Zunächst hilft Ihnen der aktive Umgang mit Information ganz konkret bei der Umsetzung. Schlechter Umgang mit Information führt automatisch zu Doppelarbeit, Reibungspunkten, Unzuverlässigkeit. Sowohl zu wenige Informationen als auch zu viele Informationen sorgen dafür, dass eine Gruppe nicht gut informiert ist. Sie werden das kennen: Wenn Sie mit Emails bombardiert werden, hören Sie irgendwann auf, sie zu lesen.

Der Umgang mit Informationen ist daher immer ein Balance-Akt, den die Person, die die Informationszentrale übernommen hat, leisten muss. Dafür gibt es hier ein paar Tipps:

- Überlegen Sie immer, ob eine Information wirklich an alle geschickt werden muss oder nur einzelne betrifft.
- Wenn Sie per Email informieren: Achten Sie darauf, dass die Betreffzeile bereits sehr informativ ist und den Empfängern die Möglichkeit gibt, über Lesen/Nicht-Lesen zu entscheiden.
- Lesen Sie Ihre Informationen mehrmals bevor Sie sie rausschicken: Sind Missverständnisse möglich? Könnten Sie es noch prägnanter formulieren?
- Achten Sie darauf, dass Sie ein Informations-System finden, das nicht nur einer Person die Verantwortung überlässt, Informationen zu geben, sondern auch anderen die Möglichkeit gibt, sich Informationen aktiv zu holen (Info-Wände, Blogs…). Pflegen Sie diese Informations-Quellen regelmäßig.
- Begegnen Sie Gerüchten immer mit Informationen – sonst werden diese schnell zum (scheinbar verlässlichen) Gruppenwissen.
- Teilen Sie auch Schönes und achten Sie darauf, dass eine Nachricht von Ihnen nicht mit Problemen, sondern mit Fortschritt gleichgesetzt wird.

Die Verantwortung für ein verlässliches Informationsmanagement kann nicht nur bei einer Person oder einer kleinen Personengruppe liegen: Sie ist in den Händen aller. Was können und sollten alle tun?

- Informieren Sie von sich aus die Info-Zentrale über Fortschritte und Hindernisse und lassen Sie sie nicht mühevoll dem Wissen hinterherlaufen. Ihre Info-Zentrale ist nur so gut, wie die Informationen, die sie von Ihnen erhält.
- Wenn Ihnen Gerüchte begegnen oder Sie merken, dass Sie über keine ausreichende Information verfügen, besorgen Sie sich diese aktiv. Informationsmanagement muss aktiv von Nehmern und Gebern gestaltet werden und nicht aktiv von den Gebern und passiv von den Nehmern.
- Beschweren Sie sich so wenig wie möglich über das Thema Information – es gibt keine Möglichkeit, Informationen so zu sammeln und zu verteilen, dass alle glücklich sind. Ja, Sie werden oftmals Informationen erhalten, die Sie nicht brauchen und ja, manchmal werden Ihnen Informationen fehlen.
- Denken Sie für die anderen mit, wenn Ihnen Informationen in der Außenwelt begegnen, die Sie selbst vielleicht nicht benötigen – diese könnten aber für andere hilfreich sein.

Wissensmanagement geht noch einen Schritt weiter als Informationsmanagement. Eine lernende Schule geht aktiv mit ihrem Wissen um, und auch Sie möchten vielleicht bereits jetzt das Wissen sichern, dass Sie sich in diesem Prozess freudig und fleißig erarbeiten. Wissensmanagement denkt auf zwei Ebenen über das Thema Wissen nach:

Siehe auch
Phase: Weiterlernen

- Wie kann Information in Wissen verwandelt werden? Information ist erst einmal nur ein zur Verfügung stehender Fakt. Wissen ist von Menschen verarbeitete Information, die zum Handeln zur Verfügung steht.
- Wie kann implizites Wissen des Einzelnen zu explizitem Wissen für die Schule werden? Das implizite Wissen ist all das, was Sie wissen, von dem Sie aber gar nicht unbedingt wissen, dass Sie es wissen. Explizit ist Ihr Wissen erst, wenn Sie es „anbieten“ können, doch auch dann ist es noch bei Ihnen. Wie könnten andere davon profitieren?

> *Information ist die Währung der Demokratie.*
>
> Thomas Jefferson

Die Klassiker des Wissensmanagements sind z.B. die Aufarbeitung von Erfahrungen in Fallstudien (siehe z.B. best cases / worst cases) oder das spezifische Herausarbeiten von gelernten Lektionen. Sie haben in diesem Transformationsprozess bereits so viel gelernt, wovon die Generationen nach Ihnen und somit die Schule langfristig sehr profitieren können. Wie könnten Sie dieses so mühelos wie möglich aufarbeiten und vor allem: wie und wo zur Verfügung stellen?

Siehe auch
Phase: Gemeinschaft

Wissensmanagement befasst sich auch mit der Schaffung von informellen Räumen. Das Aufstellen eines Sofas im Eingangsbereich oder ein Kaffeestand vor der Schule bewirken meistens mehr für den Kommunikationsfluss und die Weitergabe von implizitem Wissen als gefüllte Ordner im Lehrerzimmer.
Die direkteste Art der Weitergabe von implizitem Wissen bleibt das Gespräch, wie zum Beispiel das wertschätzende Interview. Eine andere Gesprächsform, die genau hierauf abzielt, ist die Wiederbelebung der wohl ältesten Form der Wissenssicherung über Generationen hinweg: das Erzählen von Geschichten (Methode: story telling).

> *Wir ertrinken in Informationen,*
> *aber hungern nach Wissen.*
>
> John Naisbitt

Siehe auch
Phase: Träume und Stärken

Methode:
Story telling

Story Telling ist eine langsame Methode, die auf kein konkretes Wissensziel gerichtet ist. Es geht bei dieser Methode vor allem darum, implizites Wissen sichtbar zu machen und eine Gemeinschaft durch ihren gemeinsamen Geschichtenschatz zu stärken - denn dieser trägt maßgeblich zur Entstehung von Tradition und Kultur einer Organisation / einer Schule bei.

Setzen Sie sich im Kreis – wenn es die Gegebenheiten erlauben, am besten abends um ein Lagerfeuer. Wenn dies nicht möglich ist, dann beschreibt das Lagerfeuer einfach die Grundstimmung, mit der Sie teilnehmen sollten.

Es gibt hierbei keine Moderation und auch keine wirklichen Regeln. Gehen Sie in sich, denken Sie an das, was Sie bisher erlebt haben und erzählen Sie das Erlebnis, an dem Ihre Gedanken hängen bleiben. Die Geschichten können mit „wisst Ihr noch…?“ anfangen, wenn Sie sich an die Anfänge erinnern. Sie dürfen aber auch das erzählen, was die Anderen vielleicht gar nicht mitbekommen haben – wie z.B. Ihre Freude darüber, dass Ihnen jemand einen Stuhl geholt hat, als Sie das erste Mal zum Gruppentreffen kamen und wie Ihnen das den Einstieg erleichtert hat.
Achten Sie gemeinsam darauf, dass es wirklich eine Geschichtenrunde wird und keine Diskussion:

- Halten Sie Momente des Schweigens aus. Anstatt dies peinlich zu finden, forschen Sie einfach in Ihren Erinnerungen, bis Sie auf eine Geschichte stoßen, die Sie emotional berührt (hat).
- Suchen Sie Ihre Geschichten nicht nach dem von Ihnen angenommenen Informationsgehalt für die anderen aus, sondern ausschließlich nach inneren Kriterien: Was hat sie amüsiert, frustriert, überrascht, gerührt, irritiert, gewundert?
- Antworten Sie nicht auf die Geschichten der anderen, auch wenn Sie selbst in Ihnen vorkommen. Wenn Sie Klärungsbedarf verspüren, können Sie das später besprechen. Jetzt ist Geschichtenzeit!
- Lassen Sie sich von den Geschichten der anderen anstecken. Die Geschichte, die Sie gerade hören, erinnert Sie diese an eine andere Geschichte? Raus damit!
- Achten Sie selber darauf, dass Sie weder übermäßig oft noch allzu selten oder gar nicht eine Geschichte erzählen. Wenn Sie tendenziell ein Vielredner sind, halten Sie sich etwas zurück und konzentrieren Sie sich auch mal aufs Zuhören. Wenn Sie eher zurückhaltend sind, überwinden Sie sich und teilen Sie Ihre Geschichte mit den anderen. Nur die Summe Ihrer vielfältigen Geschichten ist die Geschichte Ihres Transformationsprozesses.

Sie können zum Storytelling selbstverständlich auch Personen außerhalb Ihrer Initiative einladen – denn die gesamte Schule kann von Ihren Geschichten profitieren und wird erkennen, wie viel Arbeit hier bereits eingeflossen ist. Doch achten Sie darauf, dass nur Leute anwesend sind, vor denen Sie auch frei reden möchten und können. Geschichten erzählen und innerlich eine Zensur machen – das passt nicht zueinander.

8 Feiern

Bitte feiern Sie! „Nichts lieber als das!“, werden Sie denken. Und doch ist es notwendig zu betonen: Bitte machen Sie sich, Ihren Mitstreitern und Ihrer Schule auch wirklich dieses Geschenk! Sie werden sehr häufig den Rat lesen, dass Sie Ihre Erfolge feiern sollten, dass Sie es sich verdient haben, dass es an der Zeit ist, sich selbst wertzu-

schätzen, dass Sie nun endlich auch einmal einfach nur Spaß miteinander haben sollten…

Es leuchtet allen ein - und doch: In den meisten Prozessen wird genau diese Phase gerne übersprungen! Sie alle sind müde, es erscheint anstrengend, noch etwas zu organisieren. Und überhaupt scheint das Feiern nicht so wichtig zu sein für die nächsten Schritte. Doch damit vertun Sie eine riesige Chance. Eine Chance, die Sie wenig Anstrengung kostet und Ihnen dabei viel Freude und neue Kraft verschaffen kann.

Sehen Sie es einmal so: Sie sind gerade ein gut eingespieltes Team, so dass das Organisieren einer Feier eine leichte Übung für Sie sein wird. Sie kennen sich, Sie wissen, wer was wie gut und wie schnell kann, Sie vertrauen einander. Und zum Feiern benötigen Sie nicht viel: Einen Raum, Einladungen, Musik, vielleicht ein Spiel und/oder ein liebevolles Ritual (das wäre zum Beispiel eine Gelegenheit fürs story telling. Doch auch einfache Danke/Wünsche Umschläge bringen viel Freude). Ein paar Getränke und Kleinigkeiten fürs Büffet sind schnell besorgt, und meistens steuern alle Gäste gern etwas dazu bei.

Verglichen mit dem, was Sie bereits geschafft haben, ist das nun wirklich ein Klacks! Nutzen Sie diese einmalige Gelegenheit, Ihre Zusammenarbeit gebührend zu feiern.
Für den Umgestaltungsprozess hat das Feiern aber noch einen tieferen Sinn: Sie alle behalten nicht den – auch anstrengenden - gemeinsamen Prozess der Umsetzung als letztes in Erinnerung, sondern das gemeinsame Fest! Sie haben eine lange Zeit miteinander verbracht und Sie verdienen nicht nur einen krönenden Abschluss, Sie benötigen ihn auch. Es ist wichtig, einen Termin zu haben, an dem klar ist: Nun ist es vorbei, nun können wir entspannen, nun können wir stolz sein und das ernten, was wir gesät haben. Nun sind andere dran. Und nichts setzt diesen Abschlusspunkt besser als ein kleines Ernte-Ritual und Generationen-übergreifendes Tanzen!

Und schließlich: Die Art und Weise, wie Sie den Umgestaltungsprozess gestalten, beeinflusst die Kultur der Schule. Leben Sie den anderen vor, wie gegenseitige Wertschätzung und Spaß miteinander zu Engagement und gemeinsamer Arbeit dazugehören.Vor allem aber: Laden Sie alle ein und zeigen Sie Ihnen, dass Sie stolz auf sich sind. Eigenlob stinkt nicht, wenn es berechtigt ist! Sie haben et-

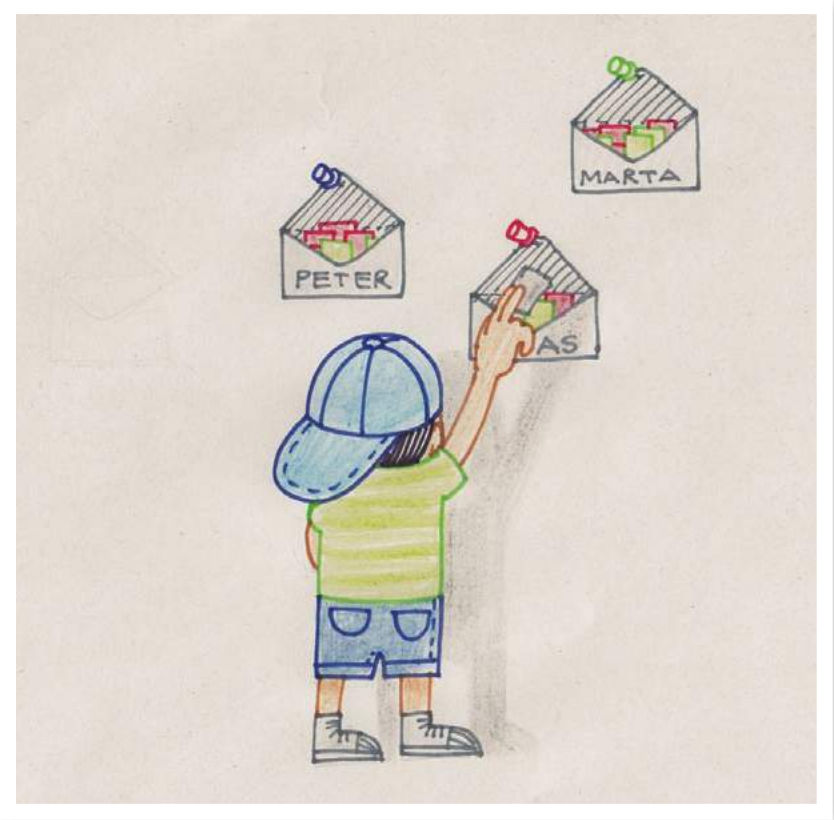
> *Arbeit und Feier vollenden einander.*
> Ludwig Strauss

> *Nur die Lumpen sind bescheiden. Brave freuen sich der Tat.*
> Johann Wolfgang von Goethe

Siehe auch
Phase: Umsetzung

was Gutes gemeinsam hinbekommen und wissen darum. Und selbst wenn Sie Schwierigkeiten haben, sich selbst zu loben - tun Sie es für die anderen: Loben Sie Ihre Mitstreiter aus Ihrer Initiative. Beeindrucken Sie Ihre Gäste mit Ihrer Fähigkeit, liebevoll miteinander umzugehen und mit Freude zusammenzuarbeiten (und hierzu gehörte auch das gemeinsame Durchleben von Dürreperioden wie Frust oder Konflikten). Sie zeigen den anderen, dass es sich lohnt, sich zu engagieren, und Sie schenken damit Ihrer Schule die Motivation, sich weiterzuentwickeln.
Ihre Feier ist ein Geschenk an sich selbst, an einander und an die Zukunft der Schule.

Methode:
Danke & Wünsche Umschläge



Stellen Sie bei Ihrer Party eine oder mehrere Pinnwände auf und befestigen Sie dort für jede Person, die sich aktiv in Ihren Prozess eingebracht hat, einen Umschlag mit deren Namen.

Nun verteilen Sie überall im Partyraum kleine Zettel und Stifte. Bitten Sie alle Anwesenden, sich zu überlegen, wofür Sie einer oder mehrerer dieser aktiven Personen danken möchten oder was sie ihr wünschen. Diese Dankesworte oder Wünsche schreibt jeder für sich auf jeweils einen der Zettel und steckt ihn in den betreffenden Umschlag.

Hängen Sie neben der Pinnwand eine kleine „Gebrauchsanweisung“ auf, damit alle Gäste jederzeit verstehen, was sie mit den Zetteln und den Umschlägen tun sollen und wie sie sich beteiligen können.

Am Ende des Abends darf dann jede Person ihren Umschlag mit nach Hause nehmen – ein Andenken an Ihren Prozess und die Zusammenarbeit.

9 Weiterlernen

Sie haben es geschafft: Sie haben Ihre Schule (ein wenig) verwandelt! Sie haben sich als „Schule im Aufbruch“ bewiesen, eine Transformation bewerkstelligt.

Und weil Transformationen lebendige Prozesse sind, bedeutet das auch: Die nächste Transformation steht schon

vor der Tür! Das ist nun nicht unbedingt Ihre Baustelle, auch nicht die Ihrer bisherigen Mitstreiter – sie alle haben sich eine Pause mehr als verdient. Doch was liegt näher, als dass Sie mit Ihrer frischen Erfahrung der nächsten Generation von Transformatoren beratend zur Seite stehen? Denn gerade Sie wissen besser als jede(r) andere, wie sich ein solcher Prozess anfühlt und wie man anstrengende Phasen meistert.

Schulen sind Orte des Lernens – davon muss man niemanden überzeugen. Doch meistens wird dabei lediglich an die lernenden Schülerinnen und Schüler gedacht. Eine „Schule im Aufbruch“ dagegen befasst sich kontinuierlich mit dem Thema Lernen auf mehreren Ebenen: Selbstverständlich geht es ganz viel auch um das Lernen der Schülerinnen und Schüler. Aber ebenso selbstverständlich geht es um das Lernen der Lehrenden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ja sogar um das Lernen der Eltern, die ja immerhin die Hauptpersonen im Leben der Kinder und auch in der Schulgemeinschaft wichtige Akteure sind. Und nicht zuletzt: Es geht auch um das Lernen des Systems Schule an sich - sowohl konkret an Ihrer Schule als auf gesellschaftlicher Ebene.

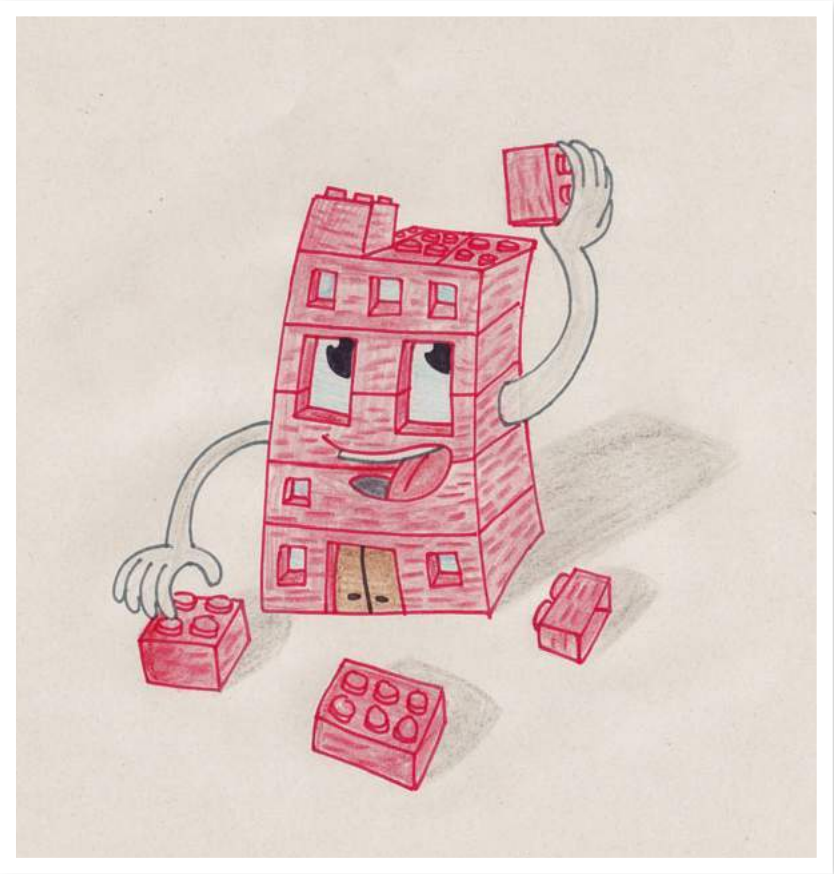
So wird Ihre Schule zu einer lernenden Schule, in der Transformation nicht als ein Projekt mit einem Anfang und einem Ende betrachtet wird. Vielmehr wird der Wandel hier als ein lebenslanger Prozess verstanden, der sich über viele Generationen von Schülerinnen und Schülern, Eltern und gar Lehrenden erstreckt. Die Veränderung wird zur Konstante. Sie ist wesentlicher Bestandteil der gemeinsamen Kultur und Struktur. Alle gemeinsam halten Sie den Geist des kontinuierlichen Lernens aufrecht, ohne Identität und Essenz zu verlieren.

> *Ich lerne vom Leben. Ich lerne solange ich lebe. So lerne ich noch heute.*
>
> Otto von Bismark

> *Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Sobald man aufhört, treibt man zurück.*
>
> Benjamin Britten

> *Fürchte dich nicht vor dem langsamen Vorwärtsgehen, fürchte dich nur vor dem Stehenbleiben.*
>
> Chinesische Weisheit

9.1 Lernende Schule



Siehe auch KOMPASS Schule als lernende Organisation

Inzwischen hat sich der Begriff der „lernenden Organisation“ durchgesetzt, den Peter M. Senge maßgeblich mitgeprägt hat und der zunehmend auch auf die Organisation Schule angewandt wird. Folgende Elemente machen eine lernende Schule aus:

Systemisches Denken

Die Erfahrung, dass eine Gruppe mehr ist als die Summe ihrer Teile, haben Sie bereits gemacht. Dieses „Extra“ besteht aus Gruppendynamik und aber auch aus systemischen Komponenten: In der Transformation werden sowohl die einzelnen Menschen als immer auch das System betrachtet und mitgedacht. Systemdenken erfordert zunächst nicht viel mehr als Beobachtung und die Bereitschaft, die Schule immer wieder auch als Ganzes zu betrachten: Was passiert gerade? Welche Strömungen und Gruppierungen gibt es? Welche Veränderungen haben es schwer und woran könnte das liegen?

Im systemischen Denken wird analysiert, ohne nach Schuldigen zu suchen oder persönliche Befindlichkeiten her-

auszustellen. Hilfreich sind hier Methoden der Visualisierung wie Maps, also Landkarten. Die Mindmap haben Sie bereits kennen gelernt. Diese können Sie nun mit Pfeilen noch um die Ebene der Kausalität erweitern. Als angehende lernende Schule geht es jedoch nicht darum, dass Sie Experten für systemisches Denken werden. Es ist einfach wichtig, sich in regelmäßigen Abständen die Zeit zu nehmen, auf Ihre Schule insgesamt zu blicken, Ihre Schule als System wahrzunehmen. Unterstützen Sie einander dabei, Ihre Schule frei von zwischenmenschlichen Befindlichkeiten zu analysieren und zu visualisieren. Systemisches Denken hilft Ihnen, den Gesamtüberblick zu behalten und sich nicht in den persönlichen divergierenden Wahrnehmungen aller Beteiligten zu verlieren.

Siehe auch
Phase: Design

Persönliche Weiterentwicklung

Dieser Aspekt geht gezielt in die andere Richtung: Während Sie im systemischen Denken auf die Schule als Ganzes blicken, schauen Sie nun auf die Entwicklung eines jeden Einzelnen. Auch hier geht es nicht darum, sehr gut zu sein. Es geht vielmehr darum, Lernen und die persönliche Entwicklung als alltägliche Aufgabe wahrzunehmen, sich täglich zu fragen „Wie kann ich immer besser werden? Und was bedeutet ‚besser' für mich?" Dabei stehen Sie jedoch nicht alleine da, auch wenn es um Einzelne geht: In der Schulgemeinschaft suchen Sie gemeinsam nach Möglichkeiten, wie jede und jeder Einzelne maximale Unterstützung auf seinem persönlichen Lernweg erhält. Die persönliche Weiterentwicklung ist zunächst die persönliche Entscheidung eines jeden einzelnen Mitglieds Ihrer Schule, aktiv zu lernen. Lernen ist überall und immer möglich und bedarf nicht notwendigerweise Fortbildungen oder Mentorenprogramme. Lernen besteht zuallererst aus Erfahrungen und der bewussten Reflexion von Erfahrung. Hierzu genügt schon ein Tagebuch! Schieben Sie also mangelndes Lernen der Erwachsenen nicht auf die Strukturen. Strukturen können Sie zwar unterstützen. Die Entscheidung zu Lernen oder zu Reflektieren können Sie Ihnen nicht abnehmen.

> *Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen.*
> *Und dass sie sie verändern können.*
>
> Peter M. Senge

Denkmodelle (mental models)

Die vielleicht größte Hürde auf dem Weg hin zu einer lernenden Schule, sind vielleicht Sie selbst. Denn Sie bringen unweigerlich bestimmte Denkmodelle mit: Annahmen, Vorstellungen davon, was wahr und richtig ist. Lernen be-

> *Wenn du die Absicht hast, dich zu erneuern, tu es jeden Tag.*
>
> Konfuzius

deutet immer auch Verlernen. Vor allem aber bedeutet Lernen immer auch Selbstreflexion. Versuchen Sie herauszufinden, welche Denkmodelle, Theorien, Wahrnehmungen und Werte sich hinter Ihren Entscheidungen und Ihrem Handeln verbergen! Begünstigen sie eine Kultur des Miteinanders und der Potenzialentfaltung? Schaffen sie Vertrauen in andere oder in Ihre Schule? Oder nähren sie eher Misstrauen und Angst?

Eine lernende Schule befasst sich auf der Ebene der Einzelnen und des Systems mit den bisherigen Annahmen. Hier arbeiten die Menschen daran, sich dieser bewusst zu werden. Sie überprüfen, wie hilfreich sie sind für die selbst gesteckten Ziele. Nur in einer Denkstruktur, in der Kinder auch ohne Erwachsene wichtige Entscheidungen treffen können und sollten, ist die Einführung einer partizipativen Struktur möglich. Es liegt nun an Ihnen, eine Entscheidung zu fällen: Verbleiben Sie in einer Struktur, die Kinder fernhält von systemischen Entscheidungen? Oder arbeiten Sie einzeln und gemeinsam daran, Ihre Annahmen über Kinder und Kindeswohl zu verändern? Bringen Sie Ihre Denkmodelle in Einklang mit Ihren Transformationsvorhaben, dann haben diese eine nachhaltige Überlebenschance.

Gemeinsame Vision (building shared visions)

Im Bereich Vision haben Sie bereits viel erfahren: Träumen, Essenzen herausarbeiten und auch die Zielebenen des Konzeptes bauen alle darauf auf, dass Sie eine gemeinsame Vision haben. Diese ist die Grundlage sowohl für den Zusammenhalt als auch für zukünftige Entscheidungen. Ihre gemeinsame Vision und das Sinnhafte Ihrer Arbeit und Ihres Engagements, wird Ihnen Kraft geben, wenn Sie müde oder verzweifelt sind. Ihr Zugang zu der gemeinsamen Vision ist Ihr Fundament. Überprüfen Sie regelmäßig, ob es noch das Konstrukt Schule hält! Achten Sie darauf, dass Ihre Vision für Ihre Schule am Leben bleibt. Sie verschwindet allzu leicht in einer Schublade oder auf einer Internetseite. Die Vision ist kein Papier. Sie ist das, was Sie zusammenhält und sollte bei komplexen Entscheidungen immer zu Rate gezogen werden. Auch in „guten Zeiten“ sollte sie immer mal wieder zur Freude im Mittelpunkt stehen.

Siehe auch
Phase: Träume und Stärken

Siehe auch
Phase: Essenz

Siehe auch
Phase: Design

Team-Lernen

Eine lernende Schule braucht ein lernendes Team – und auch das ist mehr als die Summe seiner Teile. Team-Lernen bedeutet im ersten Schritt: Allen Teammitgliedern sollte bewusst sein, dass alles, was ein einzelnes Teammitglied lernt, das Team-Wissen insgesamt verbessert und damit allen zugutekommt. Doch über das Lernen jedes Einzelnen benötigt Team-Lernen auch Strukturen des Gemeinsamen: des Austausches und der gemeinsamen Wissenserarbeitung. Einige Methoden kennen Sie bereits - wie story telling oder das wertschätzende Interview oder auch mindmaps. Es gehört zu den alltäglichsten Aufgaben einer lernenden Schule, mit Wissen und Gruppenwissen umzugehen und Information in persönliches Wissen umzuwandeln (siehe auch Informations- und Wissensmanagement).

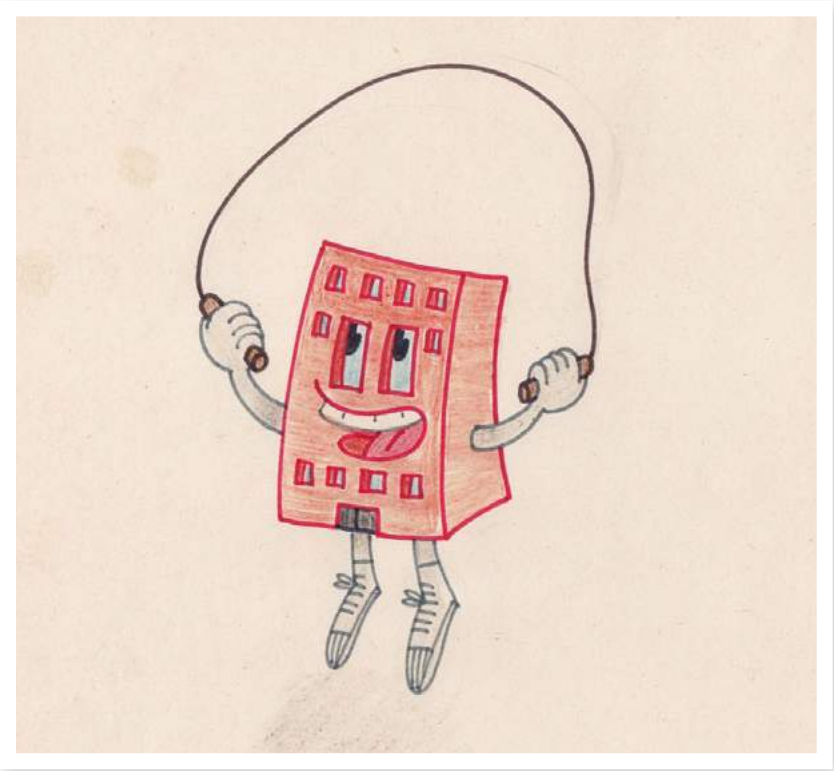
Was die lernende Schule darüber hinaus ausmacht, ist ein geduldiges Voranschreiten. Sie haben noch keine gemeinsamen Lernstrukturen? Sie vertrauen nicht darauf, dass alle an der Schule an persönlicher Exzellenz arbeiten? Kein Grund zur Panik! Aber genug Grund, sich in kleinen Schritten auf den Weg zu machen. Auch vorläufige Ergebnisse sind Ergebnisse! Denken Sie einfach ab jetzt bei allen Entscheidungen daran, kleine Schritte zu etablieren – und vor allem: Fangen Sie einfach schon mal bei sich an. Vorleben ist noch immer der größte Garant für erfolgreiches Lehren.

Siehe auch
Phase: Träume und Stärken

Siehe auch
Phase: Design

Siehe auch
Phase: Umsetzung

9.2 Den Geist am Leben halten



Jede Innovation von heute wird – sofern sie erfolgreich ist – zum Alltag von morgen werden. Und mit dem Alltag droht die Bürokratie. Sie haben an der Flasche gerieben und den Geist der Potenzialentfaltung geweckt: Er geht einher mit Begeisterung, harter Arbeit, Freude an Herausforderungen und gar am Scheitern, Wertschätzung der Einzelnen und der Unterschiedlichkeit – und dem aktiven Lernen aller Beteiligten. Nun wird der Geist der Verwaltung sich zu ihnen gesellen und Ihnen hilfreich zur Seite stehen wollen – und tatsächlich benötigen Sie ihn auch. Neue Strukturen erfordern neue Regeln, eine neue Organisation, neue Aufgabenverteilungen, neue Abläufe. Doch der Geist der Verwaltung will Ihnen irgendwann weismachen, dass ab jetzt er zuständig sei und Sie getrost alles ihm überlassen könnten… Glauben Sie ihm nicht, sonst wird er den Geist der Potenzialentfaltung schneller ersticken, als Sie ihn retten können.

So gilt es nun, an zwei Fronten achtsam zu sein:

- Füttern Sie den Geist der Potenzialentfaltung, wo immer Sie können. Hierzu mag es hilfreich sein, ihm eine Gestalt und einen Namen zu geben und ihn zum Schulmaskottchen zu machen, damit Sie ihn nicht vergessen. Auch wenn Ihnen das zu albern ist - überle-

gen Sie immer mal wieder, welche Nahrung Sie ihm zukommen lassen können.

- Achten Sie darauf, dass der Geist der Verwaltung ein Helfer bleibt und nicht die Macht übernimmt. Achten Sie darauf, dass Ihre Schule genügend regelfreie Räume hat, in dem sich vieles natürlich entfalten darf. Fragen Sie sich bei jeder neuen Regel, ob diese wirklich notwendig ist. Fragen Sie sich immer wieder, ob Sie nicht bereits genügend Regeln haben und tricksen Sie den Geist der Verwaltung aus: Zwingen Sie ihn zur Selbstlimitation z.B. in dem beim Aufstellen einer neuen Regel immer eine alte außer Kraft gesetzt werden muss. Wenn Sie aufgrund von Regeln Entscheidungen treffen, fragen Sie sich immer wieder, ob diese Regel eigentlich noch Ihre Vision und Ihr Miteinander unterstützt oder ob Sie eventuell veraltet ist.

Menschen haben eine Haltung, die maßgeblich über den Erfolg von Handlungen bestimmt. Ähnlich haben Schulen einen Geist, der darüber entscheidet, was fruchtet und was es schwer hat. Der Geist ist nicht strategisch beeinflussbar. Sie können nicht einfach entscheiden, eine neue Schulkultur zu haben. Doch Sie können immer wieder bei kleinen und großen Entscheidungen, bei kleinen und großen Zusammenkünften eine absichtliche Handlung anlegen, die jenen Geist wachsen lässt, den Sie sich wünschen.

Stellen Sie sich einen Raum voller bunter und schwarzer Luftballons in gleicher Anzahl vor. Sie wünschen sich nun aber einen Raum, in dem die bunten Luftballons überwiegen. Sie haben nun zwei Möglichkeiten: Sie können Ihre gesamte Zeit den schwarzen Luftballons hinterherrasen und sie zum Platzen bringen und hoffen, dass die bunten dann noch da und intakt sind. Sie können aber auch die bunten Luftballons umsorgen, sie mehr aufblasen, sie ersetzen, wenn sie kaputt gehen. Nach und nach wird den schwarzen Luftballons die Luft ausgehen.

Ähnlich ist es auch mit Ihrem angestrebten Schulgeist: Sie können alle Geister jagen, die ihn bedrohen, doch in der Zwischenzeit wird er möglicherweise verhungern. Kümmern sie sich besser liebevoll um ihn, so dass sich die Feinde gar nicht mehr an ihn heranwagen. Und das Beste: Sie beschäftigen sich die gesamte Zeit hauptsächlich mit schönen Sachen, mit dem Positiven und nicht nur mit frustrierenden Problemen.

Werte kann man nur durch Veränderung bewahren.

Richard Löwenthal

Um etwas zu lernen, muss man es tun, bevor man es kann.

Agnes Anna Jarosch

Eine Gewohnheit kann man nicht einfach zum Fenster hinauswerfen; man muss sie Stufe für Stufe die Treppe hinunterlocken.

Mark Twain

Methode:
Den Schulgeist malen

Eine Möglichkeit, den „Geist der Potenzialentfaltung“ in Ihre Schule einzuladen, ist, ihm ein Gesicht zu geben:

Treffen Sie sich in einer Gruppe von Menschen, denen das Erhalten des Geistes am Herzen liegt, gerne auch über mehrere Generationen hinweg. Hierzu müssen Sie nicht einmal alle lesen und schreiben können.

Nehmen Sie ein SEHR großes Papier (mind. 1,50 x 1,50) (z.B. aneinandergeklebte Tapetenbahnen oder Flipchartblätter oder Papiertischdecken) und legen Sie viele Farben bereit (z.B. Wachsmalstifte).
Sie werden nun alle gemeinsam das Wesen „Schulgeist“ oder „Geist der Potenzialentfaltung“ malen, nach folgenden Regeln:

- Es wird nicht gesprochen. Auch nonverbal wird so wenig wie möglich kommuniziert.

- Alle dürfen gleichzeitig malen. Alle malen, was sie wollen.

- Ein Stift darf nur auf das Papier malen, wenn er von mindestens zwei Personen gehalten wird.

- Diese Paare müssen nach jedem gemalten Element gewechselt werden.

Sie sind erst dann fertig…wenn Sie fertig sind. Irgendwann wird sich das Gefühl einschleichen und langsam verbreiten, dass Ihr Wesen fertig ist.

Hängen Sie Ihren Schulgeist nun an prominenter Stelle in der Schule auf und beginnen Sie, mit ihm zu arbeiten:

- Sie können einen Wettbewerb veranstalten, wer für ihn/sie den besten Namen findet.

- Sie können Flipcharts neben ihm aufstellen und die Passanten fragen, welche Assoziationen ihnen einfallen.

- Sie können ihn umrahmen von Zetteln, auf die Passanten schreiben dürfen, wo sie ihm begegnet sind und wo er leider abwesend war.

Creative Commons Lizenzvertrag
Der Prozessleitfaden Reiseführer von Schule im Aufbruch ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 Internationale Lizenz.