

Stefan Appel, Harald Ludwig,
Ulrich Rother, Georg Rutz (Hrsg.)

JAHRBUCH

Ganztagsschule

GANZTAGSSCHULE GESTALTEN

[2007]



WOCHEN
SCHAU
VERLAG

© Wochenschau Verlag, Schwalbach/Ts.

Stefan Appel, Harald Ludwig,
Ulrich Rother, Georg Rutz (Hrsg.)

Jahrbuch Ganztagschule 2007

Ganztagschule gestalten

Mit Beiträgen von

Heiner Barz, Michael Becker,
Andreas Blum, Gerd Bräuer,
Olaf-Axel Burow, Max Fuchs,
Christiane von Freeden,
Birger Hartnuß, Gerhard Helgert,
Christine Hesener, Katrin Höhmann,
Fritz-Ulrich Kolbe, Nicole Kummer,
Katharina Kunze, Ina Lehmann,
Stephan Maykus, Ziva Mergenthaler,
Cordula Pohl-Gerhard, Rolf Richter,
Ulrich Rother, Martin Rudnick,
Georg Rutz, Olaf Schönicke,
Michael Schopen, Alexandra Voag,
Wolfgang Vogelsaenger, Dieter Wunder



WOCHENSCHAU VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© WOCHENSCHAU Verlag, Dr. Kurt Debus GmbH
Schwalbach/Ts. 2014
1. Auflage 2006 erschienen unter der ISBN 978-3-89974239-8

www.wochenschau-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Titelabbildung mit freundlicher Genehmigung der Firma Wehrfritz.

Titelbilder: Wolfgang Thiel, Nauheim
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag
ISBN 978-3-7344-0055-1

Inhalt

Vorwort der Herausgeber 7

Leitthema: Ganztagsschule gestalten

Olaf-Axel Burow

Ganztagsschule als Kreatives Feld 10

Max Fuchs

Anders lernen – aber wie? 27

Heiner Barz

Evaluation von Ganztags-Grundschulen am Beispiel Düsseldorf 47

Berichte aus den Bundesländern

Ulrich Rother

Ganztagsschulentwicklung in Hamburg 74

Martin Rudnick / Olaf Schönicke

Schulen mit Ganztagsangeboten im Land Brandenburg 91

Michael Becker

Ganztagsschulen in Mecklenburg-Vorpommern 105

Ina Lehmann

Ganztagsangebote in Sachsen 116

Pädagogische Grundlagen

Dieter Wunder

Perspektiven der (gebundenen) Ganztagsschule in Deutschland 125

Ziva Mergenthaler

Von der Hausaufgabenbetreuung zur „Rhythmisierten Lernzeit“ 141

Praxis

Gerd Bräuer Lernort Schreib- und Lesezentrum als Entwicklungskomponente für die Ganztagschule	156
Alexandra Voag Anregungen zur Veränderung der Hausaufgabenpraxis am Ganztagsgymnasium	171
Andreas Blum Jugendarbeit und Ganztagschule in Rheinland-Pfalz	182
Gerhard Helgert Das Konzept der Adolf-Reichwein-Schule Nürnberg	189
Christiane von Freeden Das Schulkonzept des Gymnasiums der Stadt Kerpen – Europaschule	203
Wolfgang Vogelsaenger Das Konzept der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen. Oder: Wie man versucht, sich im politischen Abseits zu behaupten.....	218

Wissenschaft und Forschung

Birger Hartnuß / Stephan Maykus Engagementförderung in ganztägigen Lernarrangements	231
Christine Hesener Lehrerarbeitszeit und Schulentwicklung. Formen und Wirkungen des neuen Arbeitszeitmodells in Bremer Ganztagsgrundschulen	245
Katharina Kunze / Fritz-Ulrich Kolbe Reflexive Schulentwicklung als professionelle Entwicklungsaufgabe	255
Katrin Höhmann / Nicole Kummer Vom veränderten Takt zu einem neuen Rhythmus. Auswirkungen einer neuen Zeitstruktur auf die Ganztagschulorganisation	264

Nachrichten

Cordula Pohl-Gerhard / Michael Schopen Freie Lernorte – Raum für mehr	277
Rolf Richter / Georg Rutz Ganztagschule als kreatives Feld. Bundeskongress des Ganztagschulverbandes GGT e.V. 2005	284

Rezensionen

Georg Rutz	
Demmer u.a. (Hrsg.): ABC der Ganztagschule (Wochenschau Verlag)	294
Rolf Richter	
Pauli: Kooperation von Jugendarbeit und Schule (Wochenschau Verlag)	295
Rolf Richter	
Burow / Pauli: Ganztagschule entwickeln (Wochenschau Verlag)	297
Herrmann Vortmann	
Ladenthin / Rekus (Hrsg.): Die Ganztagschule (Juventa Verlag)	298
Herrmann Vortmann	
Rekus (Hrsg.): Ganztagschule in pädagogischer Verantwortung (Aschendorff)	300
Harald Ludwig	
Höhmman u.a. (Hrsg.): Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen (IFS-Verlag)	302
Harald Ludwig	
Wahler/Preiß/Schaub: Ganztagsangebote an der Schule (DJI) (Verlag Deutsches Jugendinstitut)	306
Anhang	
GGT-Adressen (Bundesverband, Landesverbände)	311
GGT-Beitrittsformular	313
Autorinnen und Autoren	314

Vorwort der Herausgeber

Ganztagsschule gestalten

Nachdem das Jahrbuch des Vorjahres das Schwerpunktthema „Schulkooperationen, Öffnung von Schule“ in den Blick nahm, wendet sich die Sichtweise des vorliegenden Bandes nach innen, in die konzeptionelle Planung der ganztägig angelegten Schule, in den gestalterischen Prozess der Umsetzung und in die kritischen Betrachtungen des Praktizierten. Die Thematik „Ganztagsschule gestalten“ umgreift somit mehrere Dimensionen, indem nicht nur gelebte Praxis nachgezeichnet, sondern auch innovative „praxisbezogene Veränderungs Bemühungen“ aufgezeigt und wissenschaftliche Einblicke in Einzelphänomenen vorgestellt werden. Wieder ist es gelungen, eine Reihe von anregenden, teilweise auch überraschenden Beiträgen zu gewinnen, die sich unter ganz unterschiedlichen Gesichtspunkten mit dem Thema befassen.

Im Leitthema berichtet zunächst Olaf-Axel Burow über die „Ganztagsschule als kreatives Feld“. Unter der Prämisse, dass die „Belehrungsanstalt“ alten Stils ausgedient habe und immer mehr einem offenen Modell kontinuierlicher Suche nach vielfältigen Wegen des Lernens weicht, in dem Schule selbst zu einer lernenden Organisation wird, stellt er die These auf, dass die Ganztagsschule in diesem Umbauprozess eine hervorragende Schlüsselposition einnimmt. Er plädiert dafür, Schule für alle Beteiligten – Lehrende und Lernende – zu einem Kreativen Feld werden zu lassen, zu einem Ort gegenseitiger Anregung und Entwicklung.

Max Fuchs nähert sich der Frage, warum und was der Mensch lernen muss aus einer für Lehrerinnen und Lehrer eher ungewöhnlichen Perspektive, nämlich der des Kulturwissenschaftlers. Als ehemaliger Lehrer verfügt er aber auch über genügend Binnenkenntnis des Systems Schule. Seine Hinweise und angemerkten Perspektiven scheinen bedenkenswert zu sein und können weiterführende Diskussionen, was eine gegenwärtige Schule in der Praxis umsetzen will und soll, in Gang setzen und Wirkungen zeitigen.

In der Evaluation Düsseldorfer Ganztags-Grundschulen, die Heiner Barz durchgeführt hat, kommen dann einmal die Betroffenen selbst zu Wort. Kinder und ihre Eltern berichten, warum sie das Ganztagsangebot gewählt haben und in welcher Weise ihre Erwartungen erfüllt wurden. Hier lassen sich aufschlussreiche Erkenntnisse gewinnen, die in Verbindung mit anderen dargestellten Ergebnissen zu Schlussfolgerungen führen, die die Weiterentwicklung von Schule fördern.

In das Kapitel „Berichte aus den Bundesländern“ wurden diesmal gleich drei Berichte über die Ganztagsschulentwicklung in ostdeutschen Ländern aufgenommen, nachdem im letzten Jahr mit Hessen und Nordrhein-Westfalen Berichte aus zwei westdeutschen Flächenländern vorgestellt worden sind. Aus dem westdeutschen Bereich wurde zudem die Ganztagsschulentwicklung des Stadtstaates Freie und Hansestadt Hamburg dargestellt.

In der Rubrik „Pädagogische Grundlagen“ schreibt Dieter Wunder den wegweisenden Beitrag über Perspektiven der Ganztagschule vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Landes Rheinland-Pfalz. Ziva Mergenthaler stellt das viel beachtete Hausaufgabenkonzept (Rhythmisierte Lernzeit) des Schuldorfes Bergstraße vor.

Wieder gut gefüllt ist auch der Part „Praxis“: Es werden drei Schulen vorgestellt (Realschule, Gesamtschule, Gymnasium). Daneben aber gibt es den Beitrag über den „Lernort Schreib-Lesezentrum“, der in Ganztagschulen durch das erweiterte Zeitbudget besondere Chancen der Realisierung hat. Besondere Aufmerksamkeit verdient im übrigen der Bericht „Anregungen zur Veränderung der Hausaufgabenpraxis“, der aus gymnasialer Sicht geschrieben worden ist (in 14 von 16 Bundesländern werden die Gymnasien Ganztagschule) und anderen im Umbruch befindlichen Gymnasien auf ihrem Weg in die Ganztagskonzeption bei der Änderung des Schulprogramms sehr hilfreich sein kann. Das wichtige Thema „Kooperation von Jugendarbeit und Ganztagschule“, hier dargestellt am Beispiel Rheinland-Pfalz, wird auch in diesem Jahrbuch nicht ausgelassen.

Erfreulicherweise ist zu vermerken, dass das Thema Ganztagschulentwicklung mittlerweile auch starke wissenschaftliche Beachtung findet. Unabhängig von den anderweitig laufenden Forschungsprojekten werden vier neue Studien vorgestellt, die sich nicht auf übliche Ganztagschulaspekte beziehen, aber wesentlich und aufschlussreich sind: Zur Engagement-Förderung (Birger Hartnuß, Stephan Maykus), zur Lehrerarbeitszeit und Schulentwicklung (Christine Hesener), zur Schulentwicklung als professioneller Aufgabe (Katharina Kunze, Fritz-Ulrich Kolbe) und zur Auswirkung von Veränderungen der Zeitstruktur auf die Ganztagschulentwicklung (Katrin Höhmann, Nicole Kummer).

Neben der bewährten Rubrik „Nachrichten“ wurde in dieser Ausgabe die Rubrik „Rezensionen“ neu eingeführt. Die Fülle der mittlerweile vorliegenden Titel zum Thema Ganztagschule hat dazu angeregt, wesentliche Publikationen bekannt zu machen und fachgerecht zu besprechen.

Das vorliegende Jahrbuch 2007 möchte auch diesmal wieder das außerordentlich breite Spektrum der Schulentwicklung unter den besonderen Bedingungen der Ganztagschule abbilden; zudem ist beabsichtigt, die Diskussion zu beleben und innovative Gedanken zu Schulen mit ganztägigen Konzeptionen zu fördern. Es macht Mut, was sich in Sachen Ganztagschule in der Bundesrepublik tut.

Direktor Stefan Appel,

Vorsitzender des Ganztagschulverbandes GGT e. V., Kassel

Prof. Dr. Harald Ludwig, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster

Oberschulrat Ulrich Rother,

stellvertretender Vorsitzender des Ganztagschulverbandes GGT e. V., Hamburg

Ministerialrat i. R. Georg Rutz, Wiesbaden

Leitthema: Ganztagsschule gestalten

Ganztagsschule als Kreatives Feld

„Das Erzeugen von Feldern
ist nicht nur die Aufgabe der Führungskräfte,
sondern ebenso die eines jeden Mitarbeiters.

In einem von Feldern erfüllten Raum
gibt es keine unwichtigen Mitspieler.“

MARGARET J. WHEATLEY

„Wenn einer allein träumt,
so ist das nur ein Traum.

Wenn viele gemeinsam träumen
so ist das der Beginn einer neuen Wirklichkeit.“

DOM HELDER CAMARA

1. Die Ganztagsschule – ein Modell für neues Lernen in der Wissensgesellschaft

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

nach vielfältigen Wegen des Lernens und der gemeinsamen Gestaltung einer anregenden und für *alle* Beteiligten entwicklungsförderlichen Schulkultur. Die Schule selbst wird zu einer *Lernenden Organisation*, einer Bildungseinrichtung, die nicht nur ihre Lehr- und Lernformen immer wieder neu erfinden, sondern auch ihre organisatorische Struktur entsprechend der konkreten Bedingungen vor Ort und den sich ändernden gesellschaftlichen Anforderungen wandeln muss.

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

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

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

2. Schulentwicklung:

Wie man Ganztagschulen entwickeln kann

James Surowiecki hat gerade eine faszinierende Untersuchung vorgelegt, die sich der Frage widmet, wie optimale Entscheidungen zustande kommen. Und seine Antwort dürfte die meisten von uns überraschen: *Fast immer sind Gruppen klüger als Einzelne*. Wie er anhand einer Vielzahl von Experimenten und Untersuchungen belegt, sind Entscheidungen, die von herausragenden Einzelnen, also z.B. von Experten oder charismatischen Führern, getroffen werden, in ihrer Qualität erheblich schlechter, als die einer gut informierten und nicht manipulierten Gruppe. Für diese These gibt es bei der Lösung einfacher wie auch komplexer Probleme erdrückende Belege.

Wenn Sie beispielsweise als Teilnehmer der Rateshow „*Einer wird Millionär*“ die Antwort auf eine Frage nicht wissen, dann haben Sie drei Möglichkeiten. Erstens: Sie raten. Zweitens: Sie befragen einen Experten. Drittens: Sie lassen das Publikum abstimmen. Im ersten Fall haben Sie eine Fünfundzwanzig-zu-fünfundzwanzig-Chance. Was den zweiten Fall anbetrifft, so haben Untersuchungen gezeigt, dass Experten unter Zeitdruck in 65% der Fälle die richtige Antwort herausfinden. Die besten Ergeb-

nisse ergaben sich aber bei der Befragung des Studiopublikums, also einer zufällig entstandenen Gruppe von Leuten, die an einem Werktagnachmittag nichts Besseres zu tun hatten, als sich in ein Fernsehstudio zu hocken. In 91% der untersuchten Fälle fanden sie die richtige Antwort. In „Die Weisheit der Vielen“, so der Titel seines Buches, bleibt Surowiecki aber nicht bei diesem vergleichsweise simplen Fall stehen, sondern führt wissenschaftliche Untersuchungen aus unterschiedlichsten Gebieten an, die eine Überlegenheit der Kompetenz von Gruppen in erstaunlich vielen Bereichen belegen.

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

„Fachwissen und Fachkompetenz werden in vielen Zusammenhängen überbewertet“, schreibt Surowiecki, spottet über die „erbärmliche Leistungsbilanz der meisten Experten“ und führt vor, dass in der Praxis ausgerechnet „ein Maximum an Unordentlichkeit“ „oftmals als eminent weise“ dastehe. Was viele hochnäsige Denker lange nicht glauben mochten, Statistiker und Ökonomen, Sozialforscher und Biologen haben es bewiesen: Je bunter zusammengewürfelt die Urteile, desto präziser treffen sie im Schnitt die Wahrheit.“²

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

Wir sind mitten im Thema. Denn eine sowohl von Experten wie von breiten Teilen der Bevölkerung übersehene Erkenntnis besteht darin, dass wir uns bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen von der Vorstellung verabschieden müssen, es gäbe den einen Retter in der Not, oder es gäbe eine kompetente Zentralstelle, die uns mithilfe fachlicher Expertise und detailliertem Drehbuch den Königsweg aus der Misere weisen könnte. Keine Bildungsministerin, kein Forschungsteam allein kann uns den richtigen Weg weisen, wie nicht zuletzt die Geschichte der gescheiterten Bildungsreformen der letzten dreißig Jahre eindrücklich zeigt. Betrachtet man die Bilanz der Erfolge nach der empirischen Wende der Pädagogik Ende der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts, so hat uns PISA auf ernüchternde Weise die Augen geöffnet: All die vollmundigen Versprechen von Chancengleichheit und verbessertem Unterricht sind zu einem erstaunlich großen Teil in den Niederungen des Alltags versandet und viele der mit äußerstem Aufwand betriebenen Forschun-

gen haben so gut wie keinen Einfluss auf die Veränderung des Schulalltags und die Praxis der Lehrerbildung gezeitigt. Andererseits gibt es durchaus herausragende Einzelschulen, die trotz ähnlicher Rahmenbedingungen, meist angeregt durch besonders engagierte Schulleitungen, Eltern oder externe Pädagogen, originelle Lösungen mit hervorragenden Lösungen entwickelt haben.

Surowieckis Arbeit zeigt, dass man bei der Bewältigung komplexer Aufgaben um so erfolgreicher ist, je mehr es einem gelingt, das im jeweiligen Feld vorhandene Wissen der Vielen freizusetzen. Oder anders gesagt: Kein Einziger der in diesem Saal (auf dem Jubiläumskongress des Ganztagsschulkongresses 2005 in Frankfurt/M.) anwesenden Personen verfügt über das nötige Wissen und die Kompetenz Ganztagsschulen zu entwickeln, aber gemeinsam verfügen wir über mehr Wissen und mehr Fähigkeiten als der beste Experte. Oder noch zugespitzter: *Der omnipotente Schulentwicklungsexperte ist eine möglichst vielfältig zusammengesetzte Gruppe von an Schule engagierten Personen.* Erfolgreiche Ganztagsschulentwicklung setzt also voraus, dass wir Wege und Verfahren nutzen, die an Schule unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen so zusammenzubringen, dass sie ihr unterschiedliches Wissen freisetzen, miteinander vernetzen und in gemeinsam verantwortete Entscheidungen übersetzen. Die Frage ist: Welche Verfahren sind dazu geeignet? Hierzu zwei Überlegungen.

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

- Was liegt an den Rahmenbedingungen?
- Was liegt an unserem Kollegium?
- Was liegt an mir selbst?

Im zweiten Schritt, der *Visionenphase*, ging es nicht nur um die Beantwortung der Frage, wie die festgestellten Defizite überwunden werden könnten, sondern auch um den Austausch von Vorstellungen über die optimale Schule der Zukunft. Hierzu haben wir uns auf eine Zeitreise begeben und uns vorgestellt, wie unsere Schule in zehn Jahren aussehen könnte, falls der gemeinsam getragene Schulentwicklungsprozess optimal verlaufen würde und unsere Träume ohne Einschränkungen realisierbar wären. Lehrer, Sozialpädagogen, Eltern und Schüler erlebten diese Phase oft als Befreiung aus den Einengungen des Sachzwangdenkens und entwarfen in Planskizzen, Modellen, aber auch kurzen Inszenierungen faszinierende Bilder von

den Schulen, die sie sich wünschten. Auch hier zeigte sich immer wieder, wie viel an bislang ungenutztem Expertenwissen bei allen Beteiligten vorhanden war.

Im Anschluss an die Präsentation der erträumten Zukunftsbilder haben wir dann im dritten Schritt, der *Umsetzungsphase*, ausgehend von den Zukunftsbildern konkrete Realisierungsschritte geplant: Was wollen wir bis 2010 erreicht haben? Was bis 2008? Welchen konkreten Schritt unternehmen wir Montag nächster Woche?

In diesen Workshops, die wir seit den achtziger Jahren durchgeführt und durch das von Marvin Weisbord entwickelte Großgruppenverfahren „Zukunftskonferenz“ modifiziert haben, zeigte sich immer wieder, dass gerade die *Mischung unterschiedlichster Personen* zu originellen Lösungen führt. Innerhalb von zwei bis drei Tagen wurde nicht selten aus einer zusammengewürfelten Gruppe ein hochmotiviertes, kompetentes Schulentwicklungsteam.⁴ Aufgrund dieser Erfahrungen können wir die Jungksche These erweitern:

Nicht nur in jedem Einzelnen von uns steckt mehr an kreativem Potential als wir unter den Zwängen des Alltags in der Lage sind zu zeigen. Auch in jedem sozialen System steckt ein Vielfaches an originellen Ideen und kreativen Kompetenzen, von denen wir als Mitglieder oft nur wenig wissen, da die heimlichen Lehrpläne der Institution, die Berufsroutinen und manches andere viel von dem verschütten, was unsere wahren inneren Bedürfnisse und Antriebe sind. Diese *verborgenen Bedürfnisse und das bislang ungenutzte interne Wissen*, sind aber die *entscheidenden Triebkräfte* nachhaltig wirksamer Schulentwicklung. Solange dieses Wissen bei jedem Einzelnen gebunden ist, wird sich wenig ändern, denn dieses Wissen kann sich erst durch die Interaktion, durch die *Bildung von vernetzten Wissensfeldern* entfalten. Soweit die Einsicht, doch die entscheidende Frage blieb: Wie kann man diese bislang ungenutzten, aber offenbar unter der Oberfläche verborgenen kreativen Potentiale freisetzen? Wie und mit welchen Verfahren kann man die „Weisheit der Vielen“ erschließen und welche Regeln gilt es zu beachten? Mit der Zeit erkannten wir, dass der Schlüssel, neben der Nutzung von kreativen Verfahren, die es uns ermöglichen aus den Schablonen unseres Alltagsdenkens zu springen, vor allem in zwei Faktoren liegt: *Autonomie und Partizipation*.

So harmlos die beiden Begriffe auf den ersten Blick klingen mögen, soviel Sprengstoff verbirgt sich doch in ihnen, wie die nähere Befassung zeigt. Autonomie und Partizipation funktionieren nämlich nicht oder nur schlecht in Systemen, die auf Steuerung über Hierarchie und detaillierte Vorschriften setzen. Wir erkannten, dass Schulen, wenn sie wirklich zu Lernenden Organisationen werden wollen⁵, ein *neues Modell nichthierarchischer, evolutionärer Führung* benötigen.

Für dieses neue Führungsmodell gibt uns Surowiecki wichtige Hinweise, und zwar insbesondere mit den *vier grundlegenden Prinzipien*, deren Beachtung er als Voraussetzung zur Freisetzung der Weisheit der Vielen behauptet. Demnach können Gruppen nur dann ihr Leistungs- und Kompetenzoptimum erreichen, wenn eine *große Meinungsvielfalt (1)* gegeben und die *Unabhängigkeit des Einzelnen (2)*