

# Der Arbeitsplatz als „Kreatives Feld“ – Positive Kommunikation im Kollegium



Hans-Jürgen Steffens und Prof. Dr. Olaf-Axel Burow

Wie seit Jahren nicht mehr ist der Arbeitsplatz Schule in der Diskussion. Dabei sind die Argumentationen widersprüchlich. Schreiben auf der einen Seite engagierte Reformvertreter wie Hartmut v. Hentig oder Oskar Negt ihre seit den siebziger Jahren entwickelten Entwürfe einer neu gedachten Schule als Lebens- und Erfahrungsraum weiter, verharren andere wie z.B. Herrmann Giesecke in rückwärtsgewandten Vorstellungen einer Schule, die sich auf ihren Wissensvermittlungsauftrag beschränkt. An all diesen - auf ihre Weise - anregenden Entwürfen irritiert aber die mangelnde Auseinandersetzung mit der konkreten Arbeitsbelastung der LehrerInnen selbst und der Frage, wie man die Schule zu einem angenehmen Arbeitsplatz machen kann. Tendieren visionäre Entwürfe in der Regel dazu, den LehrerInnen weitere Anforderungen aufzubürden, so leben Konzepte einer Beschränkung der Schule auf ihren Auftrag als Unterrichtsanstalt von der Verleugnung einer schwieriger werdenden Erziehungswirklichkeit, für deren Bewältigung den LehrerInnen kaum gangbare Auswege angeboten werden. Vollends dramatisch werden die Perspektiven für den Schulalltag, wenn man die Vorschläge vorwiegend betriebswirtschaftlich argumentierender Gutachter betrachtet, die auf der Suche nach Einsparpotentialen - oft ohne jegliches pädagogisches Konzept - über Mittelkürzungen und die Erhöhung der Klassenfrequenzen viele PädagogenInnen in defensive Abwehrhaltungen, die Flucht in Krankheiten, Frühpensionierungen oder die innere Emigration treiben. Auch diejenigen, die mit einer gehörigen Portion an naivem Optimismus an eine „pädagogische Organisationsentwicklung“ glauben, worunter

sie allzu oft ein allzu simples Methodentraining verstehen (Klippert 1994), neigen dazu, die Komplexität des Schulalltages zu unterschätzen, die es vielen LehrerInnen schwer macht, aus ihrer Arbeit Freude zu ziehen. Ein Ansatzpunkt für eine wirksame Erneuerung der Institution Schule liegt aber vor allem in der Suche nach Strategien, wie der Arbeitsplatz gemeinsam angenehmer gestaltet werden kann. Wie kann das gelingen?

## Freisetzung des Organisationswissens

Wie Fullan (1995) in seinem Standardwerk „The New Meaning of Educational Change“ herausgearbeitet hat, ist die Mehrzahl der LehrerInnen äußerst skeptisch gegen Reformversuche. Zu oft haben sie erlebt, dass die mit visionärem Elan vorgetragenen Entwürfe entweder nur den Karrierebestrebungen der Reformerdienten, oder nicht das einhielten, was sie versprochen. Die Skepsis ist also allzu oft berechtigt und dient - wie wir

aus der Literatur zur Organisationsentwicklung wissen - nicht selten, einer Abwehr von weiteren Arbeitsplatzverschlechterungen.

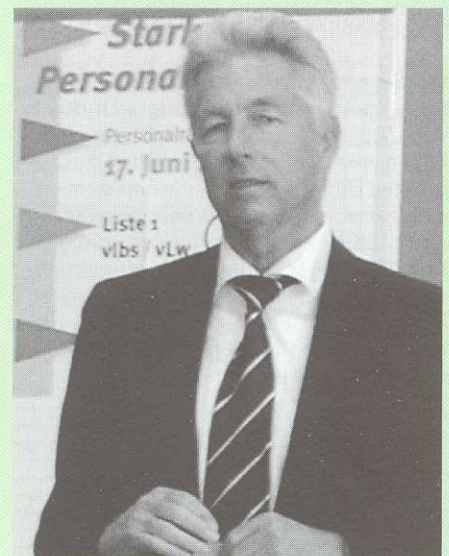
Erstaunlich ist allerdings, dass viele Ministerialbürokratie die sich daraus ergebende Lektion nicht gelernt haben: Wirksame Reformen sind nur durch eine ausgewogene Mischung von Interventionen möglich, von denen die *Mobilisierung der sozialen Organisationsfantasie der Betroffenen* die Wichtigste ist. Menschen und die von ihnen gestalteten Organisationen sind aus guten Gründen sehr veränderungsresistent und verändern sich nur, wenn sie davon einen *spürbaren Vorteil* haben. Eine wirksame Mobilisierung der sozialen Organisationsphantasie entsteht aus diesem Grunde immer dann, wenn man mit Verfahren arbeitet, die es den Betroffenen nicht nur ermöglichen ihre Arbeitsplatzprobleme zu erheben, sondern die auch realistische Perspektiven dafür eröffnen, dass die erhobenen Probleme in einem überschaubaren Zeitraum *gemeinsam* angegangen werden können. LehrerInnen wollen nicht zum Zwecke wissenschaftlicher Untersuchungen oder betriebswirtschaftlich orientierter Datenerhebungen evaluiert werden, sie brauchen

## Spannende Vorträge bei der diesjährigen Schulleitertagung des VLBS im Swissôtel in Neuss.

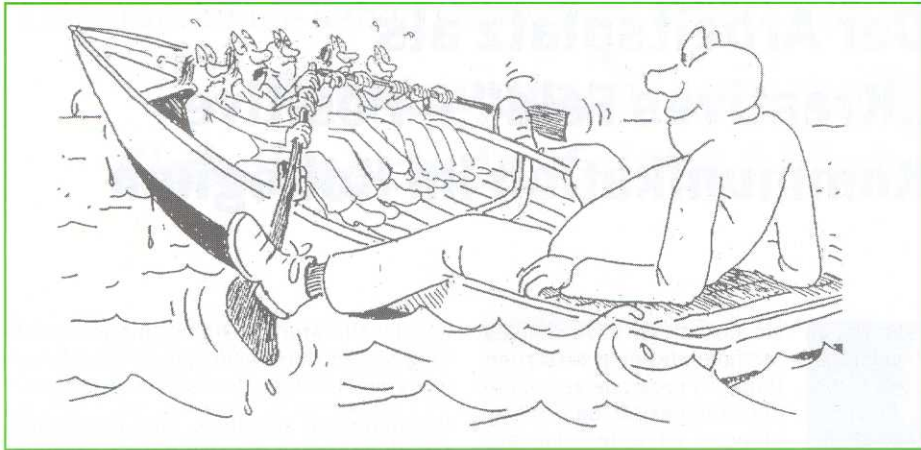
Hohe Ziele steckten sich die Referenten bei der diesjährigen Schulleitertagung unseres Verbandes. Mehr Spaß an der Arbeit, ein höheres Maß an Gesundheit und dabei eine noch höhere Qualität der Arbeit unserer Lehrerinnen und Lehrer.

Frau Dr. Tagrid Yousef und Herr Johannes Jacobs stellten zunächst ausgewählte Ergebnisse von Studien zur Lehrerbelastung vor. An den Ergebnissen knüpfte Prof. Dr. Olaf-Axel Burow an und stellte in seinem Vortrag anschaulich dar, wie sich der „Arbeitsplatz“ Schule in ein „Kreatives Feld“ verwandeln lässt, in dem die Arbeit mehr Freude machen kann und außerdem die Arbeitsqualität optimiert wird.

Bei den zahlreichen Diskussionen in den Pausen spürte man, dass die Referenten mit ihren Visionen über eine bessere Zukunft von Schule den einen oder anderen Stein ins Rollen gebracht haben.



Wolfgang Brückner



Hilfestellungen dafür, wie sie ihren schwierigen Unterrichts- und Erziehungsalltag, wie sie die Zusammenarbeit mit dem Kollegium konkret und folgenreich verbessern können.

Interessanter Weise bedarf es hierzu keiner aufwendigen Expertenverfahren: In der Regel verfügt das System, d.h. die Schlüsselpersonen einer Schule, also Lehrer, Schüler, Eltern, andere Dienstkräfte, Schulverwaltung usw. über die notwendigen Informationen. Das Problem ist nur, dass es oft keinen institutionellen Ort gibt, an dem dieses Wissen nicht nur abgefragt, sondern auch in wirksame *Strategien der kontinuierlichen Selbstverbesserung* umgesetzt wird. Wenn wir den Arbeitsplatz Schule angenehmer gestalten wollen, dann brauchen wir Verfahren, die es den Beteiligten ermöglichen, die Stärken und Schwächen, die sie in ihrem Arbeitsalltag erfahren zu artikulieren und ihre ungenutzten Fähigkeiten in einen *gemeinsamen Selbsterneuerungsprozess* einzubringen. Wir brauchen Verfahren, die LehrerInnen zu Experten des organisatorischen Wandels machen. Ein vielversprechender Ansatz, an dessen Grundlegung ich arbeite (Burow 1998), scheint mir zu sein, die Schule als „Kreatives Feld“ zu betrachten.

### Was ist ein „Kreatives Feld“?

Das „Kreative Feld“ zeichnet sich durch den Zusammenschluss von Persönlichkeiten mit stark unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten aus, die eine gemeinsam geteilte Vision verbindet: Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die sich trotz ihrer Verschiedenheit ihres gemeinsamen Grundes bewusst sind, versuchen in einem wechselseitigen Lernprozess ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten.

Kennzeichen:

1. Dialog
2. Vision und Produkt-Orientierung
3. Vielfalt
4. Personenzentrierung
5. Synergieprozess
6. Partizipation
7. Nachhaltigkeit

### Der Arbeitsplatz Schule als „Kreatives Feld“

Untersuchung über die Arbeitsplatzbelastungen von LehrerInnen zeigen, dass die Vielfältigkeit der fachlichen und sozialen Anforderungen, die fehlende Rückmeldung über den Erfolg der Arbeit und die Situation als „Einzelkämpfer“ häufig zu Überlastungserscheinungen führen, die vom schleichenenden Burnout bis hin zu ernsthaften organischen Erkrankungen führen können. Erstaunlich ist, dass angesichts dieser bekannten Fakten, der *Frage eines gesunden Arbeitsplatzes* zu wenig Beachtung geschenkt wird. Dabei liegt hier einer der vielversprechendsten Ansätze zum „Neudenken“ von Schule.

Ich vertrete die These: Wenn die LehrerInnen es lernen, ihre Belastungen zu reduzieren und eine angenehme Arbeitsplatzsituation zu schaffen, dann wird dies auch Auswirkungen auf die Qualität von Unterricht und Erziehung haben.

Wie können wir zu einem „gesunden“ Schulalltag kommen?

Neuere Untersuchungen über kreative Persönlichkeiten, wie sie die amerikanischen Sozialpsychologen Mihaly Csikszentmihalyi (1997) und Howard Gardner (1996) vorgelegt haben, zeigen ein interessantes Ergebnis: Was Kreative von anderen Menschen unterscheidet ist vor allem ihre Fähigkeit, auch schwierige oder aussichtslos erscheinende Situation als anregende Herausforderungssituationen zu betrachten. Für sie scheint es keine völlig ungeeigneten Situationen zu geben, sondern sie leben nach dem Motto:

„Es kommt darauf an, was man daraus macht.“

Das unerschütterliche Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten lässt sie nach originellen Wegen suchen, wie selbst schwierige Umstände als Motor zur eigenen Persönlichkeitsentfaltung genutzt werden können. Wie ich nun insbesondere in Weiterführung von Gardner herausgearbeitet habe (Burow 1998), zieht sich die Kreative Persönlichkeit nicht am eigenen Schopf aus dem Sumpf,

sondern sie verfügt in der Regel über eine ausgefeilte Strategie, die eigenen Schwächen zu überwinden, indem sie ein „Kreatives Feld“ um sich herum organisiert. Kreative Persönlichkeiten verstehen es demnach sich eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die in besonderer Weise auf ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten ist. Von herausragender Rolle ist dabei die Schaffung eines Unterstützungsrahmens von hilfreichen Synergiepartnern und eine anregende Atmosphäre.

Aus der Sicht einer Theorie des Kreativen Feldes sind unsere Schulen in weiten Bereichen als anti-kreative Felder organisiert, weil sie der Freisetzung der kreativen Ressourcen, die im System vorhanden sind, der Teamarbeit mit Synergiepartnern und der Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, zu wenig Raum lassen.

Lassen sie mich diesen Gedanken anhand der Jazzband verdeutlichen, die ich als eine Metapher für ein funktionierendes „Kreatives Feld“ sehe: Verschiedene Spezialisten improvisieren über ein selbstgewähltes Thema, treten zurück und stützen den Partner, wenn er improvisiert, um schon später selbst die Führung zu übernehmen. Der Rahmen ist so organisiert, dass jeder seine Fähigkeiten nach seinen Bedürfnissen einbringen kann, so dass gemeinsam ein Stück geschaffen wird, das die Synergie der Beteiligten widerspiegelt. Eine solche synergetische Tätigkeit wird nicht nur von den Musizierenden als lustvoll und befriedigend empfunden, sondern die Schwingungen, die von ihr ausgehen übertragen sich auch oft auf das gesamte Feld - in diesem Fall die Zuhörer. Den „groove“ oder „swing“ spüren alle und er führt zu einer informationellen Umorganisation des gesamten Feldes: Es entsteht eine angenehme, anregende Atmosphäre, in der die Lust wächst, mitzumachen. Was hat das mit dem Arbeitsplatz Schule zu tun?

Wenn wir Schule unter dem Blickwinkel eines gestörten „Kreativen Feldes“ betrachten, dann fällt uns auf, dass Harmonie und Rhythmus nicht stimmen. Allzu oft improvisiert hier jeder für sich allein, erfährt keinerlei Unterstützung und nur selten gibt es ein gemeinsames, vom gesamten Kollegium, den Eltern und Schülern geteiltes Thema. Diese Rhythmus- und Harmonieblockierungen verhindern nicht nur die Freisetzung von

Kreativität und die Nutzung von Synergien, sondern können auch krankheitsverursachende Belastungsfaktoren sein. Warum werden Schulen oft zu anti-kreativen Feldern und wie kann man sie zu kreativen Feldern machen?

Ein Verfahren, mit denen wir KollegInnen darin unterstützen wollen, ihren Arbeitsplatz zu einem kreativen Feld zu machen, sind *Zukunftswerkstätten* (Burow & Neumann-Schönwetter 1995) sowie *Zukunftskonferenzen* (Burow 1997). Hierbei geht es darum,

zunächst das im System vorhandene Wissen über unbefriedigende Arbeitsplatzbedingungen abzufragen, dann eine gemeinsam getragene Vision für das Leitbild eines befriedigenden Arbeitsplatzes zu entwickeln und konkrete Umsetzungsschritte zu erarbeiten. Dabei unterscheiden wir zwischen drei Ebenen, die für unbefriedigende Arbeitsplatzsituationen verantwortlich sind: Der individuelle Anteil, der Anteil des Kollegiums und der Anteil, der auf die Rahmenbedingungen zurückzuführen ist. Obwohl LehrerInnen ihre Schwierigkeiten in aller Regel auf ungünstige Rahmenbedingungen zurückführen haben Ergebnisse der Schulqualitätsforschung und unsere Erfahrungen gezeigt, dass insbesondere die individuelle und kollegiale Ebene von entscheidendem Einfluss für die Arbeitsplatzzufriedenheit sind. Nachfolgend möchte ich einige Anregungen skizzieren, was man auf der individuellen und kollegialen Ebene tun kann, um sich ein befriedigendes „Kreatives Feld“ zu schaffen.

### Individuelle Strategien:

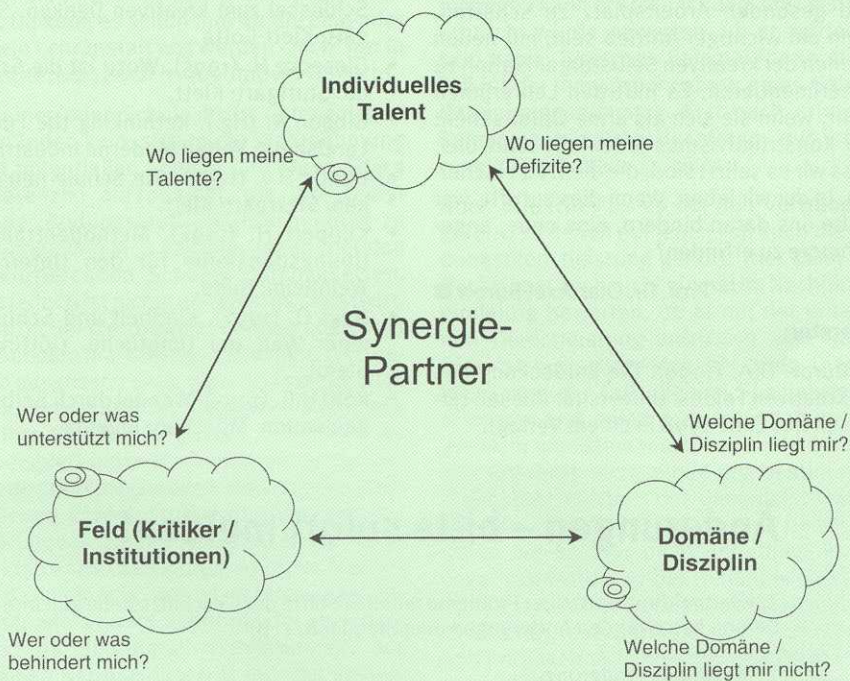
Csikszentmihalyi (1997) hat herausgefunden, dass nicht nur bedeutende kreative Persönlichkeiten, sondern jeder von uns in der Lage ist, sich befriedigende Arbeitssituationen, die er als „Flow-Situationen“ bezeichnet, zu schaffen. Charakteristika von „Flow“ sind, dass man sich klare Ziele setzt und dafür sorgt, dass man unmittelbares Feedback für das eigene Handeln erhält; dass man sich Herausforderungen stellt, in denen die Aufgaben und die eigenen Fähigkeiten im Gleichgewicht stehen. Es geht darum, im Arbeitsalltag, diejenigen Aufgaben zu identifizieren, die man gerne macht und bei denen man nicht oder nur wenig gegen innere Widerstände ankämpfen muss.

Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass man lernt, negative Glaubenssysteme (z.B. „Es hat sowieso keinen Sinn“, „Ich kann keinen Einfluss ausüben“ usw.) zu überwinden und Aspekte der Arbeit zu finden, aus denen man Befriedigung ziehen kann. Am Anfang steht also eine kritische Analyse des Arbeitsalltages (Was stört mich? Woran liegt es?) und der Entwurf einer persönlichen Vision (Wie stelle ich mir eine für mich optimale Arbeitssituation vor?). Daran schließt sich die Erstellung eines konkreten Umsetzungsplans an (Was möchte ich wie in welchem Zeitraum ändern? Wo kann ich mir ein Unterstützungssystem schaffen?).

Csikszentmihalyi zeigt, dass die Kreativen durch die spezifische Wahl eines positiven Blickwinkels, der stärker auf die Chancen und weniger auf die Begrenzungen gerichtet ist, in der Lage sind, ihren Arbeitsplatz zu einer anregenden und stimulierenden Umgebung zu machen. Hierzu kann die Gestaltung des Klassenraums, aber auch die Schaffung von sozialen Unterstützungssystemen gehören, mit dem Ziel, eine Wohlfühlatmosphäre zu erzeugen. Wichtig ist, dass man sich die Fähigkeit zum Staunen bewahrt und lernt, den Alltag unter möglichst verschiedenen Perspektiven zu betrachten, so dass man im scheinbar Bekannten immer wieder Neues entdeckt. Csikszentmihalyi leitet aus seiner Untersuchung von Personen, denen es gelingt in ihrem Berufsalltag Flow zu realisieren eine Reihe von auf den ersten Blick banal wirkenden Ratschlägen ab:

- Beginnen Sie jeden Morgen mit einem konkreten Ziel, auf das Sie sich freuen können.
- Alles, was Sie gut tun, bereitet Freude.
- Um die Freude an einer Aktivität zu bewahren, müssen Sie die Komplexität erhöhen.
- Bestimmen Sie selbst über ihre Zeiteinteilung.
- Nehmen Sie sich Zeit für Reflexion und Entspannung.
- Finden Sie heraus, was Sie am Leben (Beruf) lieben und was sie hassen.

### Wie man „Kreative Felder“ konstruieren kann!



#### Talent:

Was kann ich gut? Welche Defizite kann ich durch welche („optimal passende“) Synergiepartner ausgleichen?

#### Domäne / Disziplin:

Welche Domäne / Disziplin liegt mir? Welche Synergiepartner sind geeignet, die fehlenden Bereiche abzudecken?

#### Feld (Kritiker / Institutionen):

In welches Feld muss ich gehen bzw. welches Feld muss ich aufbauen, damit ich meine Talente optimal entfalten kann?



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

Weitere solche Ratschläge sind, die positiven Aspekte der Arbeitsumgebung zu entdecken und den Kolleginnen mit Freundlichkeit zu begegnen. Als wichtig hat sich auch die Strategie des zweiten Beines erwiesen: Ein Hobby pflegen, eine Tätigkeit entwickeln, die einem besonders Spaß macht und aus der man Kraft ziehen kann.

Der Vorteil dieser Ratschläge ist, dass sie zu kleinen Veränderungsschritten führen, die jeder sofort einleiten kann. Ihr Nachteil besteht darin, dass sie mittelfristig nur funktionieren, wenn sie Teil einer Strategie sind, den Arbeitsplatz insgesamt zusammen mit anderen angenehmer zu gestalten.

### Kollegiale Strategien

Wie der Organisationsberater Charles Handy (1997) bezogen auf Unternehmensentwicklung betont, wird Gewinner in einer sich schnell wandelnden Welt nicht der sein, der sich der Welt anpasst, sondern der, wer „die Welt erfindet“. In diesem Sinne sind wir all zu oft damit beschäftigt, uns an unbefriedigende Bedingungen anzupassen und wagen es zu selten, die Bedingungen selbst zu ändern. Future Search Conferences sind daher Zukunfts- (er-) findungskonferenzen, in denen LehrerInnen, SchülerInnen, Eltern und andere für die Schule wichtigen Personen im gemeinsamen Dialog herauszufinden suchen, wie sie ihre Schule zu einem Kreativen Feld machen können. Schule neu zu denken ist hier ein gemeinsamer Findungs- und Erfindungsprozess, der versucht das im System vorhandene Wissen dafür freizusetzen, eine angenehmere Organisationsstruktur zu schaffen, in der die ungenutzten Kreativen Potentiale und Talente von Lehrern,

Schülern, Eltern und anderen erschlossen werden können.

Wenn wir Schule als ein „Kreatives Feld“ betrachten, in dem vielfältige Personen mit unterschiedlichen Talenten und Fähigkeiten zusammenkommen, dann bekommen wir Lust auf die Einrichtung von Gestaltungsräumen, in den soziale Organisationsfantasie freigesetzt werden kann. Ein Problem stagnierender Organisationen besteht darin, dass frustrierte Mitglieder ihre Fähigkeiten aus dem Arbeitsalltag abziehen und in ihre Freizeitaktivitäten investieren.

Thema einer kollegialen Zukunftswerkstatt könnte also sein, wie wir unser Schulleben interessant machen können, wie wir eine neue Wohlfühl- und Spaßkultur schaffen können, in der Unterrichten und Erziehen zu einer lohnenswerten Herausforderung werden.

Dies setzt voraus, dass wir uns wirklich frei machen von unseren eingefahrenen Vorstellungen von Schule und gemeinsam die neuen Möglichkeiten erfinden, die wir für sinnvoll halten.

Das übergreifende Ziel, einen angenehmen und gesunden Arbeitsplatz zu schaffen, kann ein wichtiger Antrieb sein, mit neuen Formen der kreativen Selbstorganisation zu experimentieren. Es hilft den LehrerInnen nicht, wenn sie sich als arme Opfer sehen: Der Konstruktivismus jedenfalls lehrt uns, dass wir es selbst sind, die die Welt erschaffen, in der wir leben. Wenn dies zutrifft, wer sollte uns daran hindern, eine neue, angenehmere zu erfinden?

Prof. Dr. Olaf-Axel Burow ■

### Literatur:

• Burow O.A. (1998). Die Entdeckung des Kreativen Feldes. Universität Kassel. (Erscheint Ende 1998 in einem Verlag).

- Burow O.A. (1997). Wie man Zukunft (er-)finden und gestalten kann. In: Bürmann, Dauber & Holzapfel (Hg.) (1997). Humanistische Pädagogik in Schule, Hochschule und Weiterbildung. Lehren und Lernen in neuer Sicht. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Burow & Neumann-Schönwetter (Hg.) (1995). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.
- Csikszentmihalyi M. (1997). Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fullan G.M. (1995). The New Meaning of Educational Change. London: Cassel.
- Gardner H. (1996). So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Giesecke H. (1995). Wozu ist die Schule da. Stuttgart: Klett.
- Gibson R. (Hg.). Rethinking the Future. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Hentig H.v. (1993). Die Schule neu denken. Stuttgart: Klett.
- Klippert H. (1994). Methodentraining. Übungsbausteine für den Unterricht. Weinheim: Beltz.
- Negt O. (1997). Kindheit und Schule in einer Welt der Umbrüche. Göttingen: Steidl.
- Rolff H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. München: Juventa.

## Änderungen – bitte sofort melden!

Zur Vermeidung unnötiger Probleme teilen Sie bitte der Geschäftsstelle alle Ihre Person betreffenden Änderungen umgehend mit, z. B.

- Namensänderung,
- Änderung der Adresse oder Telefonverbindung,
- Änderung der Bankverbindung
- Beförderung
- Beginn bzw. Beendigung einer Beurlaubung
- Beginn bzw. Beendigung einer Teilzeitarbeit
- Eintritt in den Ruhestand bzw. der Rentenbeginn

Die Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle können Ihre berechtigten Interessen nur berücksichtigen, wenn sie darüber informiert sind.

**vlbs-Geschäftsstelle, Ernst-Gnoß-Straße 22, 40219 Düsseldorf**  
oder Fax: 0211 - 492 01 82  
oder Mail: windisch@vlbs.de