

Wenn Freie Schulen wüssten, was Freie Schulen wissen

Organisationsberatung an Freien Schulen

Die Anfänge

Ein Anruf im Spätherbst im Jahr 2006: Sie sei Schulleiterin, habe von unserem Seminar *Chef* und Kunde* gleichzeitig*¹ gehört und wolle sich mit einer weiteren Kollegin anmelden. Die Schulleitung stünde vor schwierigen Aufgaben mit der Mitgliederversammlung und wolle etwas sortieren. Das war der erste Kontakt zwischen uns als Beratern* und dieser Schule als Organisation. Unsere Neugierde war geweckt, wir sind offen und geduldig.

Eine Begegnung am Rande des *BFAS*-Bundestreffens 2008 in Bochum: Es steht eine Fusion von zwei Schulen bevor. Die Stellenplanung für das kommende Schuljahr soll auf den Fortbildungstagen diskutiert werden. Die Teams der Schulen brauchen dafür Moderation, weil es hoch her gehen könnte. Das ist mehr als ein bloßer Kontakt: eine Rollendefinition als Moderatoren*.

Es entwickelt sich ein längeres Gespräch, das wir zur Erkundung dieses *Systems* nutzen, indem wir versuchen zu verstehen wie diese Schulen hinsichtlich Abläufe, Regeln, Ziele, Visionen und dem Umgang und der Kommunikation miteinander funktionieren.

Ein Mosaik entsteht in unseren Köpfen, erste Hypothesen, Grundannahmen, die wir später vor Ort mit den beiden Schulkoordinatoren* überprüfen werden. Die Beratungsbeziehung beginnt.

Im Frühling 2010 erreicht uns eine Email aus Süddeutschland. Der Vorstand einer Schule wendet sich mit einem Hilferuf an uns. Eine große

1) Dieses Seminar haben wir unter dem Dach der *SOCIUS Organisationsberatung* von 2006 bis 2008 als Berater* frei ausgeschrieben, weil eine leidliche Beobachtung aus eigener Erfahrung als Eltern, Vorstände*, Mitarbeiter* mit und an Alternativschulen immer wieder zu dieser Erkenntnis führte: Die Rollen hier sind so unterschiedlich und führen oft zu Konfusion. »Chefs*« als Arbeitgeber* der Teamer* im von Eltern getragenen Verein, die unmittelbar mit unseren Kindern pädagogisch arbeiten und wir dadurch (hoffentlich) gleichzeitig von dieser Dienstleistung profitieren. Das kann zu Konflikten und Rollendiffusion führen. Das Seminar lief insgesamt vier Mal.

Versammlung mit allen Beteiligten soll stattfinden; es geht um den Fortbestand der Schule.

Das geht über einen ersten Kontakt oder eine Rollenerwartung hinaus. Es könnte sich ein längerer Beratungsprozess ergeben. Wir verabreden uns mit dem Vorstand, um ein Bild der Situation zu erlangen. Wir wollen bei der Gelegenheit auch andere Beteiligte anhören, um die Komplexität dieser Organisation zu verstehen und andere Perspektiven innerhalb der Schule kennenzulernen.

Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe

Aus diesen drei Kontakten ergaben sich längere Beratungsprozesse. Diese Prozesse waren sehr verschieden, genauso wie die Schulen verschieden sind. Alle drei Schulen sind Mitglieder im *BFAS*, und haben daher eine gemeinsame Klammer.

Wenn Organisationen sich für Beratungen entscheiden, ist bereits viel an Kommunikation, Auseinandersetzung und oft auch Schädigung von Gruppen oder Interessenvertretern* geschehen. Der Prozess ist im Gange, durch die Berater* erfährt er Begleitung.

Daher reicht das Spektrum der Anfragen und Beratungsanlässe von Teamentwicklung über Coaching (als eine besondere Form der Einzelberatung) und Moderation von singulären Ereignissen bis hin zu ganzen Beratungsprozessen. Das bedeutet für uns, in längerfristigen Kontakten in einer Schule mit unterschiedlichen Gruppen zu arbeiten, die das ganze *System* betreffen und verändern.

Irgendwann definieren die Akteure* dann ihre Ziele. Der *Blick von außen* hilft dabei. Er hilft, die *Systemblindheit* oder *Betriebsblindheit* zu erkennen. Menschen mit dem Blick von außen bemerken Dinge, die sich den Akteuren* aufgrund von Routinen nicht mehr zeigen. Oft wünschen sich Akteure* schnelle und einfache Lösungsrezepte. Diesen Wunsch können wir als Berater* mit systemischem Ansatz nicht erfüllen; die Experten* für die Situation in der Schule bleiben die Schulbeteiligten. Als Berater* machen wir uns mit ihnen gemeinsam auf den Weg, um herauszufinden, worum es im Kern geht. Ein Beratungsvertrag kommt zustande.

Systemisch denken und arbeiten

Für Berater* ist es wichtig zu wissen, dass die Eigendynamiken und Logiken sozialer Systeme von außen nur bedingt steuerbar bzw. kontrollierbar sind. Lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lassen sich in der Beratungsarbeit tatsächlich selten nachweisen. Wenn Berater* an einer Schule helfen, die Mitglieder des Teams zu besserem Austausch miteinander zu bringen, verschlechtert sich vielleicht temporär die Elternarbeit, weil das Team sehr mit sich selbst beschäftigt ist. Bei einer anderen Schule werden dadurch vielleicht die Angebote an die Kinder besser und die Öffentlichkeitsarbeit leidet. Das Fehlen der linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge entlastet Berater*, da sie nicht in *richtige* und *falsche* Vorgänge einteilen müssen, macht es aber gleichzeitig schwieriger, da Interventionen nur im jeweiligen System Sinn machen. In jeder Schule geschieht das jeweils nur dort geltende Sinnvolle. »Lässt man sich auf diese Welt ein, wie geht man dann mit der Frage nach richtig und falsch um, die bei jedem Veränderungsprozess entsteht? Es stellt sich die Frage nach der ›Bewertung‹ von Prozessen im Rahmen der Beratung und dem Umgang mit den Wünschen der Kunden* nach der richtigen Veränderung. Ein Bedürfnis, das völlig nachvollziehbar ist, da es manchmal um das Überleben geht.«²

Frei nach Norbert Wiener³ und Margaret Mead⁴ in Anlehnung an Niklas Luhmann⁵, kann das in Beratungsgesprächen heißen: »Erst wenn ich deine Antwort höre, beginne ich zu verstehen, glaube ich zu verstehen, was ich gesagt habe.« Das Ringen um das Gelingen von Kommunikation – sofern möglich – prägt den Beratungsstil.

Berater* irritieren

Zu Beginn einer Beratungsbeziehung ergeben sich oft Gespräche, die die Ratsuchenden als verwirrend erleben. Der persönliche Kontakt ist neu und

2) Marion Schenk (2010): *Luhmann und Beratung*. Zu finden auf: www.isbb.org/media/files/luhmann_und_beratung.pdf, S.1, eingesehen am 13.02.2014

3) Norbert Wiener (1894-1964), US-amerikanischer Mathematiker. Begründer der Kybernetik

4) Margaret Mead (1901-1978), US-amerikanische Ethnologin. Vertreterin des Kulturrelativismus

5) Niklas Luhmann (1927-1998), deutscher Soziologe und Systemtheoretiker

die Berater* tragen dazu bei, die Situation im Erleben der Akteure* noch komplexer werden zu lassen. Neue und zusätzliche Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten werden angeboten. Die Menschen sind irritiert. Sie suchen dann die für sie passenden Möglichkeiten und Erklärungen. Entscheidungen werden getroffen, die Beteiligten nehmen Unterschiede wahr zwischen *vorher und nachher, Wir und die Anderen, Sinnvoll und Nicht-Sinnvoll* oder *Wir und die Berater**. In jedem System sieht diese Unterscheidung anders aus. Soziale Systeme entscheiden entsprechend ihrer besonderen Strukturen prinzipiell autonom, welche (Beratungs-)Anregungen sie wie verarbeiten.

Daher ist es notwendig, als Berater* herauszufinden wie das jeweilige System Schule funktioniert, auf welche elementaren Operationen, Werte und Muster der Kommunikation es sich bezieht, um es zu verstehen. In der Berater*sprache heißt das *anschlussfähig werden*, um überhaupt eine Beratungsbeziehung eingehen zu können.⁶

Wer? Wie? Was? Wieso? Weshalb? Warum?

Als Kinder haben wir manchmal mit Schneekugeln gespielt. Das waren Plastikkugeln in der Größe eines Tennisballs, in denen eine Statue im Wasser stand, von künstlichem Schnee umgeben. Durch Schütteln verschwand das Bild im Flockenwirbel, bis sich die Flocken wieder langsam senkten und die Statue sichtbar machten. Manchmal schütteln sich Systeme ähnlich, und wenn sie Glück haben wird das Wesentliche wieder sichtbar und kann beobachtet, erklärt und beurteilt werden. Aus dem sogenannten Chaos entstehen sichtbare und wieder sinnvolle Muster.

Beratung und Beobachtung

Beobachtung heißt für die Berater* einer Schule also Unterscheidung – keine einfache, eindimensionale Erklärung, sondern die Suche nach der schwierigen Antwort auf die einfache Frage: Was ist das Problem und wo ist der Ansatzpunkt? Deswegen ist es für Berater* hilfreich die Schein-Sicherheit der Objektivität zu verlassen, um das unsichere Land der konstruierten

6) vgl. George Spencer-Brown: *Gesetze der Form*, der feststellt: Alle Kalküle beruhen auf der einzigen grundlegenden Operation menschlicher Wahrnehmung: des Unterscheidens.

Wirklichkeit zu betreten. Oder wie Humberto Maturana⁷ meint: Alles was gesagt wird, wird immer von einem Beobachter gesagt und das heißt in der Weiterführung, dass alles was beobachtet wird, von einem Beobachter beobachtet wird.

Das heißt in praktischer Konsequenz beispielsweise, dass man es nicht mehr einfach mit einer schlecht funktionierenden Schule zu tun hat, die verändert werden muss, sondern mit vielfältigen Perspektiven, nicht zuletzt derjenigen der Berater*. Damit beginnt die Verhandlung unter den Akteuren* und letztlich die Entdeckung neuer Wege und der jeweils passenden Lösung.

»Ein gängiges Beispiel hierfür sind Teams, die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben. Werden nur Personen ausgetauscht, wenn es Probleme in der Zusammenarbeit gibt (die häufig an Personen festgemacht werden) verändert sich auf lange Sicht meist trotzdem nichts. Dynamiken wiederholen sich, denn die Struktur (Kommunikation) bleibt gleich. Das heißt aber auch im Umkehrschluss: Wenn es gelingt, Strukturen und Kommunikation zu ändern, dann ist es unerheblich, ob die Einzelnen *das wollen*. Veränderung tritt ein, wenn sich die Kommunikation verändert.

Nicht mehr und nicht weniger.«⁸

Rollen(un)sicherheit – Leitung

Mit Rollen und Funktionen tun sich die Akteure* oft schwer. Verantwortung zu übernehmen, indem z.B. eine Entscheidung getroffen und umgesetzt wird, wenn es mal schnell gehen muss, ist fast ein Tabu an Freien Schulen und führt häufig zu Konflikten. Es kollidiert mit dem Grundwert der Mitbestimmung. Oder auch umgekehrt: Das Nicht-Treffen von Entscheidungen, bis auch der Letzte* sich seine* Meinung gebildet hat, lähmt. Die entlastende Seite von Entscheidungen wird oft übersehen. Es kann gut tun, wenn jemand sagt, wo es lang geht. Es kann Vertrauen aufbauen, wenn mal nicht jeder* gefragt wird, da die Erfahrung gemacht werden kann: Die anderen machen das gut in meinem Sinne. Solche Überlegungen führen

7) Humberto Maturana (*1928), chilenischer Biologe und Philosoph mit dem Schwerpunkt Neurobiologie

8) Marion Schenk: *Luhmann und Beratung*, S.3

zu der unweigerlichen Auseinandersetzung mit dem Modus der Entscheidungsfindung und den Themen *Leitung* und *Führung*. Hier wird sehr viel Zeit und Energie investiert, im Positiven, wenn sich alle am rechten Platz fühlen, wie auch im Negativen, wenn es zu Abspaltungen oder permanenter Mitarbeiter*fluktuation und Krankheit kommt.

Die Vielfalt eines möglichst alternativen Umgangs mit Leitungsstrukturen an den Freien Schulen kann noch entstehen. Wir konnten vorerst drei Leitungsmodelle beobachten.

Drei Leitungsmodelle

Das »klassische« Modell: Eine Person, die vielleicht noch Gründer* der Schule war, leitet diese Organisation mit einem partizipativen Führungsstil. Das bedeutet nicht nur, dass die Person die Beteiligung möglichst Aller bewirken möchte, sondern auch, dass die Organisation Mitsprache als Regel pflegt. Daraus folgt, dass auch nur eine Person, die das tut, als Leitung akzeptiert wird. Diese ist oft sehr beliebt, Streitbar und mehr an Dialog als an Lösung orientiert, also ein Netzwerker*.

Das Modell der »heimlichen« Leitung oder informellen Leitung: Dieses Modell funktioniert dann gut, wenn die Personen und die Organisation es offen behandeln. Man kennt die Gründer* der Schule und deren Wirkung bezogen auf Meinungsbildung und bindet sie, wo immer möglich, in alle Prozesse ein. Es stellt sich die Frage, warum das »heimlich« geschehen muss. Mögliche Antworten sind: weil die Kultur und der Umgang miteinander durch Zurückhaltung und Beobachtung geprägt ist, oder weil ein Bekenntnis zu formaler oder offener Leitung die Organisation angreifbar und labil macht, oder aus Angst die Freiheit zur Gestaltung zu verlieren. In der Entwicklung solcher Organisationen empfiehlt sich langfristig, dieses Modell in das »klassische« umzuwandeln. Denn besonders wenn Organisationen wachsen, stellt sich die Frage: Ist das Leitungsthema präsent und die Schule offen für andere Formen oder kippt die Kultur des Führens und Leitens in Richtung Tabu?

Das Modell der geteilten Leitung: Die Verantwortung für verschiedene Bereiche liegt bei mehreren Menschen. Hier haben Kinder die meisten Möglichkeiten mitzuentcheiden. Dieses Modell korrespondiert unmittel-

bar mit den pädagogischen Vorstellungen der Organisationen. Die Herausforderung besteht in der guten Vernetzung. Der Mehraufwand an Kommunikation fördert Beteiligung.

Ein gesundes, positives Verhältnis zu Leitung, verstanden als Teil der Menschenbildung, ist für Freie Schulen empfehlenswert: »Führung ist dann legitim, wenn sie dazu führt, dass der, der geführt wird, sich selbst führen kann. Jeder Führungsansatz, der nicht zum Ziel hat, dass der andere sich selbst führen kann, ist in Wirklichkeit Manipulation oder Machtausübung.«⁹ Gleichwohl gibt es noch Potential bei der Entwicklung von alternativen Leitungskulturen.

Vier Beratungsformate

Organisationsentwicklung – Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung (OE) geht vom lernfähigen Menschen aus. Dieser steht im Mittelpunkt der Organisation. Der Organisationsentwicklung liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur die in dieser Organisation tätigen Menschen selbst in der Lage sind, auftretende Probleme in einem Prozess selbstbestimmter Entwicklung nachhaltig zu beheben. Von dem Organisationspsychologen Edgar Schein¹⁰ wird diese zentrale Annahme der Organisationsentwicklung folgendermaßen formuliert: »Ich nehme an, nur Klienten können einschätzen, welche Form der Intervention wirksam sein wird, denn nur sie wissen, was zu ihrer Persönlichkeit, ihrer Gruppe und deren Organisationskultur passt.«¹¹ Die Organisation kann sich somit nur durch die selbstbestimmte Entwicklung ihrer Mitglieder wandeln. Die Lösungen liegen im System. Berater* können den Mitgliedern des Systems helfen, diese Lösungen zu sehen und für sich anzunehmen. Diese Haltung des systemischen Beratungsansatzes ähnelt der pädagogischen Überzeugung an Freien Schulen, dass Herausforderungen am besten von lernfähigen Menschen in selbstbestimmten Prozessen gemeistert werden.

9) Götz Werner: *Führung für Mündige. Subsidiarität und Marke als Herausforderungen für eine moderne Führung*. Universitätsverlag, 2006

10) Edgar Schein (*1928), Organisationspsychologe und Professor für Management am MIT in Cambridge (USA)

11) Edgar H. Schein: *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. EHP Verlag, 2000

Es scheint, als seien langfristige und intensive Organisationsentwicklungs- und Organisationsberatungsprozesse bisher an Freien Schulen die Ausnahme, obwohl Freie Schulen durch ihre Sicht auf selbstbestimmtes Lernen, Selbstorganisation und Selbstverwaltung in ausgeprägtem Maße die Voraussetzungen für gelungene Entwicklung mitbringen.¹²

Manchmal gibt es auch interne Kräfte, die solche Prozesse gestalten. Beispielsweise 2006 an der *Freien Schule am Mauerpark*, als nur eine externe Moderatorin für eine zweitägige Open-Space-Konferenz zum Thema *Die Zukunft unserer Schule* engagiert wurde. Gesteuert und begleitet haben sich die Akteure* selbst. Ein paar Tage später gab es eine mit den Kindern durchgeführte Open-Space-Konferenz zum gleichen Thema.

Supervision – Diese Form der Beratung gibt es an fast allen Freien Schulen. Sie bezieht sich auf berufliches Handeln – hier also auf die Pädagogik. Sie ist ein reflexives und prozessorientiertes Beratungsformat und dient der Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit. Supervisoren* bieten meist in zwei bis drei Stunden pro Monat Raum für Austausch und Lösung von Konflikten im Sinne der Gruppendynamik. Die Themen werden vertraulich behandelt.

»In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert. Es wird reflektiert, wie eine Person an sie gestellte Anforderungen und Erwartungen mit ihren Ressourcen und Kompetenzen ausfüllen und gestalten kann. Als Beratungskonzept im beruflichen Kontext nutzt Supervision der Zusammenarbeit und Kollegialität in Teams, in Projekten und zwischen verschiedenen Hierarchieebenen.«¹³

Supervision hilft den Einzelnen, ihre Rollen zu reflektieren. Sie gliedert sich sitzungsweise in Fallsupervision, wo an konkreten Situationen im Alltag mit Kindern, Eltern und Kollegen*, gearbeitet wird; und Teamsupervision, wo es um die Rollen, Dynamiken und Konflikte im Kollegium geht.

Coaching – Der Begriff des *coach* (Kutscher*) ist über den Sport populär geworden: Menschen, die am Spielfeldrand stehen, mit Blick von außen das Geschehen verfolgen und den Akteuren* zeitnah Rückmel-

12) vgl. Wuppertaler Thesen des BFAS Nr. 2 und 5 (am Ende des Buches)

13) Aus der Definition der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSV): *Supervision. Wirkungsvolles Beratungsinstrument in der Schule*. 2010

derung über ihre Aktivitäten geben. In der Beratung findet Coaching in der Regel zu zweit in ausgewählten Beratungsräumen statt, bewusst außerhalb des Arbeitsumfeldes des Coachees*. Es ist eine intensive Beratungsform, die kurzfristige Erfolge erzielt und sichert. Im Zentrum steht die Lebenswelt des Coachees* und die definierten Ziele des Coachings. Im Gespräch oder mit speziellen Methoden, beispielsweise Aufstellungen, arbeitet der Coachee* an seinen Themen und nutzt die Kompetenz des Coaches* dazu. Meistens nehmen Führungskräfte diese Beratungsform in Anspruch. Heute wird der Begriff inflationär gebraucht, da er nicht geschützt ist. Wenn Teamer* ein von der Schule bezahltes Coaching machen, dann kommt ein sogenannter Dreiecksvertrag zwischen Leitung, Teamer* und Coach* zustande, in dem die Ziele und der Rahmen definiert werden. Ansonsten bleiben die Inhalte der einzelnen Treffen vertraulich zwischen Coach* und Coachee*¹⁴.

Teamentwicklung – Diese Art der Zusammenarbeit von einem pädagogischen Team mit externen Beratern* ist eine intensive Zeit für Gruppendynamik und soziale Weiterentwicklung von Teams. Teamtage oder pädagogische Fahrten sind längst Alltag an Freien Schulen und finden oft komplett selbst organisiert statt. Hier können neue Erfahrungen der Kommunikation erprobt und bewertet werden. Das wird oft sehr persönlich und prägt das kollegiale Miteinander und das Klima im Alltag. Häufig übernachtet die Gruppe außerhalb. Bei Begleitung durch externe Berater* werden besondere methodische Verfahren, wie Planspiele, Simulationen, wertschätzende Erkundung und gruppendynamische Übungen genutzt, um einen Rahmen für Begegnung und Reflektion zu schaffen. Dabei werden auch Aktivitäten veranstaltet, die bewusst vom Alltag wegführen, wie Kanufahren, Klettern oder gemeinsam Kochen, Backen und Essen.

Themen einer Teamentwicklung können sein: Die Rolle von Leitung innerhalb des Teams, Weiterentwicklung des pädagogischen Konzepts, Klärung anderer Rollen im Team, Austausch über Grundwerte, Zusammensetzung des Teams und Aufgaben der Einzelnen.

14) vgl. Socius Wissen: http://www.wissen.socius.de/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=61

Ein Beratungsbeispiel aus der Praxis:

Die riesenkleine wertschätzende Erkundung: sich in die eigenen Angelegenheiten einmischen!¹⁵ – Eine intensive Erfahrung haben wir mit dem Team des *Bildungshaus Riesenklein* in Halle 2009 gemacht:

Die Anfrage lautete, eine Teamentwicklung mit dem Gesamtteam zu machen. Aus der fachlichen Definition heraus, die einem Team eine Personenanzahl von maximal elf Menschen zuspricht, ist das mit den vierzig Menschen im Bildungshaus Riesenklein eine Unmöglichkeit.

Wir haben fast ein Jahr lang mit dem gesamten System der Beschäftigten gearbeitet, und so wurde es mehr ein Organisationsentwicklungsprozess als eine klassische Teamentwicklung. Von Beginn an war spürbar, dass nur sie selber aus eigener Kraft bewegen können, was sie bewegen wollen.

Die Prozesssteuerungsgruppe bestand aus sechs Mitglieder, die aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen des Hauses kamen – Handwerker*, Erzieher*, Lehrer*, Verwaltungskräfte. Mit ihnen entwickelten wir den genauen Auftrag, und unsere Aufgaben darin. Gleichzeitig waren sie verantwortlich dafür, den Prozess im Alltag und unter den Kollegen* lebendig zu halten. Die Gruppe entschied sich für die Methode des Appreciative Inquiry (wertschätzende Erkundung).

Die Methode der wertschätzenden Erkundung – Der Prozess der wertschätzenden Erkundung hat vier Phasen – das Erkunden, das Träumen, das Gestalten und das Umsetzen.

Wir durften an vier Teamtagen ein Feuerwerk von Wertschätzung und Respekt miteinander, Streitbarkeit, Provokation, lustvollem Arbeiten und Feiern erleben.

Das Erkunden: Was wir gut können – In der ersten Phase geht es darum, einen Blick in die Vergangenheit zu werfen: Was geht richtig gut? Wo haben wir Zusammenarbeit erlebt, so wie wir sie uns vorstellen? Welche brillanten Momente haben wir an der Schule erlebt? Wann ist es so gelaufen, dass wir stolz auf uns waren? In strukturierten Leitfadeninterviews haben die Teilnehmer* ausreichend Zeit, sich darüber auszutauschen und es anschließend in die Gruppe zu tragen – so entstand ein Zeitstrahl mit Ereignissen, die die

15) Vgl. Max Frisch: »Demokratie heißt, sich in die eigenen Angelegenheiten einmischen.«

Beteiligten als besonders gelungen empfunden haben. Das Wissen über die Geschichte der Schule wurde dadurch allen bekannt und aktiviert. Nach diesem intensiven Auftakt traf sich die Steuerungsgruppe einmal mit uns zur Auswertung und Planung der nächsten Phase.

Das Träumen: Unsere Visionen von uns selbst – Die zweite und dritte Phase fanden an zwei aufeinander folgenden Tagen im Schulhaus statt. Die gemeinsam entwickelten Visionen und Träume können dann Kraft entfalten, wenn Menschen sich darauf einlassen, über den Tellerrand zu schauen und ihrer Phantasie freien Lauf zu lassen: Sie träumen zusammen ihre Zukunft. Wir sahen Zirkusaufführungen, hörten neue Liedertexte, es wurde ein neues Schulhaus gebacken, ein kleines Holzhaus im Garten wurde umgestaltet, ein Campusmodell wurde entwickelt. Die Stimmung war ausgelassen, fröhlich und harmonisch.

Das Gestalten: Die Zukunft planen – Nachdem das *Riesenklein*-Team abgehoben und in die Zukunft geflogen war, kamen sie zurück und überlegten in konzentrierter Arbeit, welche Aussagen sich aus ihren Visionen für die Zukunft der Schule ableiten lassen. In einer sogenannten *Commitment-Runde* teilte jeder Teilnehmer* der Gruppe mit, für welche Sache er* sich an der Schule ganz besonders einsetzen würde.

Zwischen der dritten Phase und der vierten Phase trafen wir uns wieder mit der Steuerungsgruppe in einer typische Situation: Die Mitglieder der Gruppe waren so stark in die Aktualitäten des Schulalltags eingebunden, dass dieses Treffen kaum dazu genutzt werden konnte, weiter den Prozess zu planen. In solchen Fällen sind wir flexibel und können als Berater* offen auf das was ist eingehen und, getreu dem Motto *Folge dem Flow!*, erst mal an Aktuellem arbeiten. Also wurde dieses Treffen mit uns Externen dazu genutzt, an tagesaktuellen Herausforderungen zu arbeiten.

Das Umsetzen: Die Gegenwart gestalten – Die vierte Phase der wertschätzenden Erkundung ist pragmatisch und konzertiert. Es geht um konkrete Handlungsschritte. Wer macht was bis wann? Welche konkreten Projekte lassen sich aus unseren Träumen und aus unseren Kernaussagen ableiten? Was bedeutet das Commitment der Einzelnen in den nächsten Wochen? Es wird ernst. Die Stimmung ist nicht mehr so euphorisch. Alle spüren: »Hier kommt etwas auf uns zu. Und das wollen wir neben unserem Arbeitsalltag machen.«

Doch die Energie der vorangegangenen Tage, der Austausch und die Begegnungen tragen die Beteiligten und geben Kraft. Es wurden Projektgruppen für einzelne Aufgaben gebildet und detaillierte nächste Schritte geplant. So trafen sich einige Kollegen*, um die Erweiterung des hauseigenen Zoos zu planen, Meerschweinchen und Kaninchen sowie Terrarien gab es schon. Welche Möglichkeiten für Ziegen und Hühner könnte es geben? Und welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein? Eine andere Gruppe beriet darüber, welche Möglichkeiten es geben könnte, mehr Zeit- und Kraftressourcen für teaminterne Arbeit freizusetzen. Durch eine andere Schule inspiriert, wurde überlegt ob es machbar wäre, einmal im Monat einen Teamentag zu installieren? Eine weitere Gruppe verpflichtete sich ein genehmigungsfähiges Konzept für eine Sekundarstufe zu schreiben und sich dafür regelmäßig zu verabreden. Die Treffen der Arbeitsgruppen fanden an den Arbeitsorten der jeweiligen Verantwortlichen statt und wurden dadurch sehr greifbar.

Heute steht das Riesenklein ... – 2009/2010 war es ein großes Anliegen des *Bildungshauses Riesenklein*, eine weiterführende Schule zu gründen. Der Wunsch war, diese schon 2011 Wirklichkeit werden zu lassen. Das scheiterte am Kultusministerium des Landes. Aber 2012 war es dann soweit.

Wir glauben gerne daran, dass dieser nächste große Schritt, den die Schule bewältigt hat, auch etwas mit diesem Teamentwicklungsprozess zu tun hat, den wir begleiten durften.