

## 3.1.2 Arbeitsmaterial zur Erstellung eines Regionalen Konzepts

### Dr. Herbert Asselmeyer: Wenn eine Region in Klausur geht

**So mobilisiert man Energie für regionale Entwicklungs-Mitarbeit im Übergang von Elementar- und Primarbildung („Brückenjahr“)**

Pädagogen unterschiedlicher Organisationen einer Region gehen in Klausur – aber wie gelingt es, dass sich ‚so unterschiedliche‘ Pädagoginnen und Pädagogen mit verschiedenen Zielen und unterschiedlichen Ambitionen dabei nicht behindern?

Ein Tagungsprogramm muss her, das verspricht, dass am Ende sich mehr Menschen aus Interesse mit Bildungsarbeit ‚für die Kleinen‘ in einer Region beschäftigen.

*von Herbert Asselmeyer*

Wer in Regionen Verantwortung für die Organisation von Bildung übernimmt, kann ein Lied davon singen, wie schwierig diese Kooperations- und Koordinationsarbeit geworden ist: Mehrfachziele und –belastungen, ständige neue Anforderungen und Budgetkürzungen machen uns rat- und mutlos. Das Ringen um Leitbilder, Bildungsverständnis, Schulprogramme, Entwicklungsziele und um wichtige Bildungsinhalte ist anstrengend - die Aufgaben in Elementar- und Primarbildung müssen neu justiert werden, weil sich die Anforderungen an Erziehung, Unterricht, Schulleben und Schulmanagement verändert haben und in erweiterten Raumstrukturen gedacht, konzipiert und gestaltet werden müssen (Stichwort Bildungsregion/-verbünde/lernende Region). Wird diese Gemengelage gepaart mit der Diskussion über die ‚kostbare Zeit, die für mehr Erziehung/Förderung bzw. mehr Unterrichtsvorbereitung/-planung‘ benötigt wird, kann es schon zu Ungeduld, Missverständnissen, Konflikten und Enttäuschungen führen. Und hier setzt dieser Beitrag an: Wie gehen wir mit Mehrfachzielen und den diesbezüglichen Irritationen um? Möchten wir sie am liebsten vermeiden – oder sehen wir in ihnen ‚preiswerte‘ Formen des Rufens nach regionaler Entwicklungs-Beratung? Ziel ist es, ohne große Umwege aufzuzeigen, woran die relevanten Organisationen arbeiten müssen – und sollten!

#### **Der erste Schritt: Irritationen erkennen – Verschiedenheit anders deuten lernen**

Wir können eine neue Antwort darauf finden, wenn wir uns fragen, warum eigentlich Veränderungen in Kindertagesstätten und Schule für die Beteiligten häufig sehr anstrengend verlaufen? Es ist eine Binsenweisheit, dass Menschen in der Entwicklungsgeschichte unterschiedliche Lern- und Arbeitsstile erworben haben. Das prägt vor allem unser Verhalten bei Problemen. Noch deutlicher: Hat mein Gegenüber / meine Kollege / meine Kollegin einen anderen Lern- und Arbeitsstil, kann das die Ursache für den Konflikt in der Zusammenarbeit sein. Wir kennen aus der Literatur – bestätigt durch Alltagserfahrungen! – vier Lern- und Arbeitstypen:

- **Die Schöngeistigen:** Sie reden gern und lange mit Menschen, kennen deren Anliegen, tauschen am liebsten Erfahrungen in Gruppen aus, nehmen viele gesellschaftliche Probleme wahr und haben immer noch eine neue Idee.
- **Die Bedenkenträger:** Sie nehmen Problem gern ‚aus ihrer Sicht‘ wahr, denken gern theoretisch, sehen viele Aspekte, die grundsätzlich gegen oder gegen eine schnelle Veränderung sprechen. Sie bringen ihre Erklärungsmuster häufiger ein – und es kann schon passieren, dass sie darauf pochen, dass es so ist.
- **Die Modellentwickler:** Sie nehmen die Welt nicht so persönlich, sind deshalb meistens nicht so betroffen, konzentrieren sich lieber darauf herauszufinden, was man alles so machen könnte, damit das Problem gelöst wird. Als Tüftler finden sie das auch gern allein heraus.
- **Die Macher:** Sie wollen gern was praktisch machen, was in die Tat umsetzen. Mit Ungeduld nehmen sie wahr, dass alles immer wieder ausgetauscht und diskutiert wird. Davon wenden sie sich ab, machen einfach – auch unabgesprochen mit den anderen – das, was ihnen passend erscheint. Und weil sie Praktiker und flexibel sind, könne sie ihre Lösung immer anpassen.

### **Der zweite Schritt: Erkenne, dass erst die Zusammenführung der verschiedenen Sichtweisen einen guten Entwicklungsprozess ausmacht**

Wo haben wir gelernt und wann praktizieren wir es in den Kindertagesstätten und Schulen konsequent, dass die Abfolge aus

- 1) Erfahrungen thematisieren
- 2) Probleme analysieren
- 3) Lösungsoptionen ausdenken und
- 4) Experimente wagen

genau der Stoff ist, aus dem man gute Bildungsentwicklung möglich machen kann? Noch deutlicher: Jede Sicht ist für sich genommen jeweils ‚nur ein Viertel des Entwicklungs- und Veränderungs-Geschäfts! Statt uns gegenseitig zu behindern, benötigen wir eine ethische Arbeits-Grundhaltung, dass der Argumentations-Erfolg der anderen Lern- und Arbeitstypen genau die Voraussetzung für meinen und unser aller Erfolg ist – dass wir nur durch das gelingende Zusammenspiel etwas Neues schaffen, das wir allein nicht zustande brächten.

### **Der dritte Schritt: Vielfalt anerkennen – Energie zur Entfaltung bringen. Deshalb müssen wir im Rahmen einer Regionen-Konferenz anders tagen (lernen)!!!**

Zum Abschluss präsentieren wir ein Konzept für eine 1 ½ -tägige regionale Entwicklungs-Konferenz, die ermöglicht, dass viele mitwirken können, dass Zukunftsziele durch Beteiligung aller entstehen, dass am Ende transparent wird, wer für was Energie hat und dass sich sinn-voll herauskristallisiert, welche Schwerpunkte sich die Bildungsregion setzt, womit sie kurzfristig anfängt und was sie mittelfristig verfolgt (5 Jahre).

### Zuerst vier Faustregeln:

1. Die Teilnehmer sitzen in einem großen Raum
  - völlig neu gemischt zusammengesetzt  
(Prinzip Hochzeits-Gesellschaft verhindert Cliquenbildung)
  - an vorbereiteten und ‚gedeckten‘ 8er Tischen  
(Namenschild, Arbeitsbuch, Stifte; Getränke)
  - maximal sollte es acht Gruppen geben
2. Es soll alles ausgedrückt werden, aber es muss nicht alles gesagt werden
  - Prinzip: Schriftlichkeit spart ganz viel Zeit
3. Es sollten auch Nicht-Pädagogen (also Interessierte an Schule aus Schulvorstand, Öffentlichkeit, Kultur, Bildung, Wissenschaft usw. ‚hereingeholt‘ werden)
  - Prinzip: Öffnung von Schule bringt mehr Vielfalt und einem Kollegium neue Inspirationen und zusätzliche Energie
4. Die (externe?) Moderation der Tagung sollte sich weitgehend zurückhalten
  - Prinzip: schnell Involvierern statt viel Informieren

Folgende **Programm-, Moderations- und Zeitstruktur** hat sich bewährt:

Zeit	Ziel	Arbeitsform	Ergebnisse
17.00	Begrüßung, Erläuterung Programm und Arbeitsform	Einführungsworte des Moderators	Einstimmung auf eine besondere Tagung
17.15	<b>Rückschau auf die Vergangenheit:</b> Was habe ich in den letzten 10 Jahren erlebt: persönlich, in der Welt, in der Schule	Individuelle Lebenslinien erarbeiten lassen (jeweils auf einem Blatt, je 10 Min.)	Sensibler individueller Rückblick
18.00	Wichtigste Spuren des Rückblicks veröffentlichen > den Blick auf Andere im Raum richten	Alle TN schreiben gleichzeitig ihre Stichworte auf drei vorbereitete Pinn-Wände auf	Überraschung, dass andere Ähnliches erlebt haben; entsteht Respekt gegenüber anderen TN
18.30	<b>Abendessen</b>		
19.30	<b>Gegenwart kennen und anerkennen:</b> Aufklärung aktueller Einflüsse, die ‚von außen‘ auf uns einströmen	Gruppenarbeit. Ergebnis aufschreiben auf 1 Flip Chart, was die Arbeit in Schulen derzeit fördert/erschwert	Lust und Frust mit / in Kindertagesstätten / Schule werden ausgetauscht
20.15	Zusammenführung der aktuellen Probleme auf einem großen, gemeinsam erstellten Einfluss-Schaubild. Alles, was aktuell betrifft, soll ausgedrückt werden können, auch Anstrengendes soll hier Raum haben.	Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor (Präsentation 1 Flip Chart)	Probleme werden im Plenum wahrgenommen
		Aus allen Flipcharts wird eine im Plenum erstellte Mind Map erarbeitet	Nun sind alle Probleme genannt – keiner hat mehr Lust darauf, das nochmals zu erörtern. Die Lust auf Zukunft wächst ‚über Nacht‘
<b>Informeller Abend mit anschließender Übernachtung</b>			

09.00	<b>Phantasievoll „Zukunft entdecken“:</b> Wie muss sich unsere Bildungsregion in 5 (oder 10) Jahren entwickelt haben, damit ich Lust habe, darin/für sie zu arbeiten? Es entsteht hier der Freiraum, ausdrücken, was ‚Mein Wunschtraum von Bildung für die Kleinen‘ ist.	Tischgruppen arbeiten in zwei Stunden ihre Vision: Das Unmögliche darf und soll gedacht werden.	Aus den vielen Visionen am Tisch soll eine konkrete für die Präsentation vorbereitet werden. Die Gruppe soll sich auf eine Präsentations- Vision einigen
11.00	Panorama des Reichtums: So schön kann Kindertagesstätte und Grundschule sein!	Jede Gruppe präsentiert 20 Min. ihre Vision	Die Vielzahl der Zukunftsentwürfe vermittelt vorhandene Phantasie – die Lust auf eine andere Bildungskonzeption kommt zum Höhepunkt!
13.00	<b>Mittagessen</b>		
14.00	<b>Hochprozentige Ideen auf Trinkstärke herabsetzen: Aus Visionen werden Initiativen!</b>	Das Plenum entwirft stichwortartig eine Mind Map (Agenda der Bildungsregion), welche der Zukunfts-Ideen nicht untergehen dürfen.	Alle TN punkten mit einem Punkt den Hauptast, für den sie Energie haben. Dann setzen sich die Leute, die denselben Ast gewählt haben, neu zusammen an einen Gruppentisch.
15.00	<b>Initiativ-Gruppen machen ein Projekt?</b>	Gruppen bilden einen Projekt-Kontrakt: • Mitglieder/Ansprechpartner • Ziele • Angestrebte Ergebnisse Nächste Schritte	Jetzt sitzen die ‚Richtigen‘ (Menschen mit vergleichbarer Energie) an einem Tisch. Diese sind hoch-motiviert – man muss sie nur noch ‚laufen lassen‘ und unterstützen.
16.30	<b>Ein gutes Ende finden:</b> Projekt-Kontrakte transparent machen	Im Plenum werden die verschiedenen Vorhaben vorgestellt	Die Verantwortlichen haben nun ein Geschenk: Die Region weiß, wohin sie will. Und damit lässt sich prima Führen.

**Fazit:** Nehmen wir an, in den Kindertagesstätten und Schulen hätten wir eine gleichmäßige Repräsentanz von Arbeits- und Lernstilen und ein Panorama von aufgeklärten Interessen, dann brauchten wir uns nicht mehr gegenseitig zu behindern!

Wir hätten genug mit unseren eigenen Energien zu tun – und die Energie des Anderen passte mit Ge-lassen(-doch)heit genauso gut in die Bildungsentwicklung der nächsten Jahre. Verantwortung für Bildungsprozesse zu übernehmen kann zufriedener und bisweilen auch heiterer sein als man gemeinhin denkt!

*Dr. Herbert Asselmeyer lehrt an der Universität Hildesheim Organisationspädagogik, leitet das Studium für Führungskräfte Organization Studies und ist Organisationsberater für zahlreiche Schulen.*