

Olaf-Axel Burow

Wie Organisationen zu Kreativen Feldern werden:

Das Jazzbandmodell der Führung und die Rolle der Improvisation

(erschieden in „Supervision 2/2004)

„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

Inhalt:

1. Warum Beratungsprozesse scheitern
2. Zur Theorie des Kreativen Feldes
3. Das Jazzband-Modell der Führung
4. Was ist ein „Kreatives Feld“?
5. Was ist das „evolutionäre“ an EPOS?
6. Improvisation als Schlüsselfaktor:
Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird

Summary

Ausgehend von der Frage, warum Beratungsprozesse scheitern, stellt der Autor sein Modell der Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS) dar, das mit der Theorie des Kreativen Feldes, dem Jazzbandmodell der Führung sowie einer evolutionären Perspektive optimierte Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse verspricht. Besondere kreative Leistungen, aber auch persönlicher und organisationeller Wandel erweisen sich demnach als Ausdruck besonders gestalteter Anregungsfelder, die der Autor als „Kreative Felder“ bezeichnet. Der verbreiteten Steuerungssillusion komplexer

Wandelungsprozesse setzt er ein Konzept gemeinsamer Improvisation nach dem Jazzbandmodell der Führung entgegen, das individuelle Entwicklung mit evolutionärer Organisationsentwicklung verbindet und zu neuen Formen des Partizipationsdesigns führt.

1. Warum Beratungsprozesse scheitern

Traditionelle Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung sind – obwohl auch sie ihren partizipativen Charakter betonen – dennoch allzu oft in weiten Bereichen eher einem Top-down-Denken verhaftet: Mit den Auftraggebern – zumeist der Geschäftsleitung – werden Projektziele abgeklärt, und dann wird von den Beratern ein Design zur Umsetzung der vereinbarten Ziele erarbeitet. Häufig werden Steuergruppen eingerichtet, die in der Regel aus Schlüsselpersonen bestehen, die dafür sorgen sollen, dass möglichst alle Mitglieder der Organisation erreicht werden.

Das *Steuergruppenmodell* wirft aber mehrere Probleme auf. So basiert es auf der Annahme, dass die in der Steuergruppe entwickelten Ziele direkt an alle Mitglieder der Organisation vermittelt werden können. Die Steuergruppe selbst bildet aber oft innerhalb der Organisationspyramide einen mehr oder minder exklusiven Zirkel, dessen Entscheidungen, Interventionen etc. häufig institutionelle Abwehrroutrinen (vgl. Argyris 1997; Schein 2000) und Kommunikationsprobleme hervorrufen. Weisbords (1992) Forderung, dass alle Mitglieder das Problem “besitzen” müssen (“owning the problem”), wird hier verfehlt. Entgegen der ursprünglichen Absicht einer gemeinsamen Problemlösung verbleibt das Problem oft bei den Beratern und der Geschäftsleitung. Aus der Literatur ist die Ineffektivität solcher Steuerungsprozesse bekannt.

Vor diesem Hintergrund stellte sich uns insbesondere bei der Beratung von Bildungsinstitutionen, die sich zu „Lernenden Organisationen“ (Senge 1996) entwickeln wollten, die Frage, wie wir einen nachhaltig wirksamen Wandlungsprozess initiieren können, der von der Mehrzahl der Mitglieder getragen und nicht als abzuwehrende Intervention von Außen empfunden wird.

Wir meinen mit der *Theorie des Kreativen Feldes* und dem *Jazzbandmodell der Führung* (vgl.

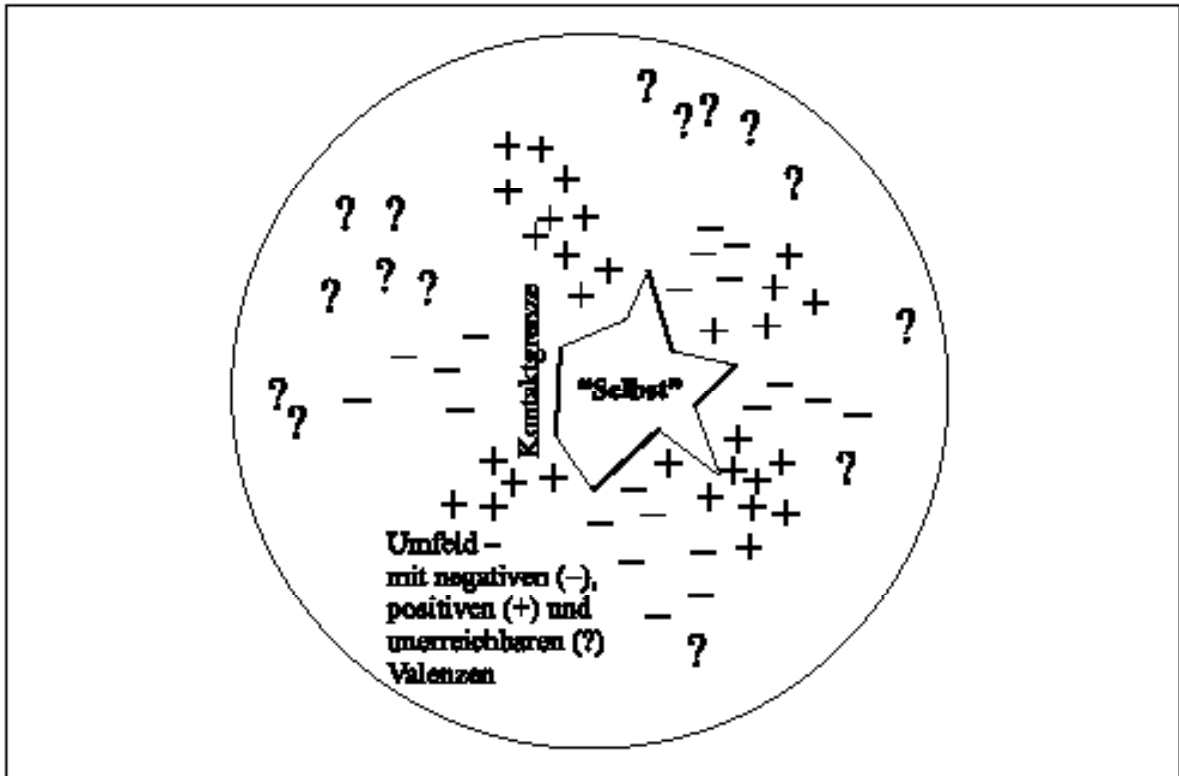
Kao 1997) sowie dem sich daraus ableitenden evolutionären Beratungsansatz bzw. Projektdesign (vgl. Burow & Hinz 2004: *EPOS- Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung*) eine mögliche Antwort gefunden zu haben. Improvisation stellt dabei eine Schlüsselfähigkeit dar, die über den Erfolg von Change-Projekten entscheidet. Bevor wir auf die Rolle der Improvisation eingehen, möchten wir unseren theoretischen Hintergrund mit einer Skizze der Theorie des Kreativen Feldes und des Jazzbandmodells der Führung umreißen.

2. Zur Theorie des Kreativen Feldes

Wie ich in der “Individualisierungsfalle” (1999) und in “Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen” (2000) gezeigt habe, sind kreative Neuerung und sozialer Wandel häufig Ausdruck besonders gestalteter “Kreativer Felder”. Mit Bezug auf die sozialpsychologische Feldtheorie Lewins, die soziologische Feldtheorie Bourdieus, aber auch die biologische Feldtheorie Kellys („Schwarmdenken“) entwickle ich ein Modell sozialer bzw. synergetischer Kreativität, das nachfolgend an drei Schaubildern verdeutlicht werden soll. Zunächst eine an Lewin und die Gestaltpädagogik (vgl. Burow 1993) angelehnte *Lebensraumdarstellung*:

Abbildung 1

Feldtheoretische Lebensraumdarstellung



Quelle: Burow (2002)

Wie ist dieses Schaubild zu lesen? Wir alle verfügen aufgrund unserer genetischen Ausstattung von Geburt an über bestimmte Anlagen, die dazu beitragen, dass wir ein eigenständiges Selbst und eine unverwechselbare Persönlichkeit entwickeln. Dabei handelt es sich um ein komplexes Wechselspiel zwischen Anlage und Umwelt, dessen genaue Zusammenhänge nach wie vor nur unzureichend aufgeklärt sind. (vgl. Le Doux 2003; Hobson 2003; Pinker 2003; Roth 2003)

Auf alle Fälle aber ist der Prozess der Selbstbildung in höherem Maße „selbstbestimmt“ als es lange Zeit angenommen wurde. So greift schon der Säugling aufgrund bestimmter Eigenschaften wie z. B. Temperament, Neugier etc. aktiv in seine Selbstbildung ein, indem er nämlich Signale in die Umwelt sendet, die z. B. seinen Eltern ein bestimmtes Verhalten nahe legen. Erzieherisches Handeln ist in hohem Maß durch die Anmutungen des Kindes beeinflusst. Umgekehrt wirken aber auch die Handlungen der Eltern auf das Kind ein, die diese z. B. aufgrund ihrer Erziehungsvorstellungen (Werte, mentale Modelle etc.) verfolgen. Auch wenn in den ersten Monaten die wesentliche Erziehungsumgebung des Kindes die Mutter ist, wirken doch von Anfang an Faktoren aus dem sozialen und kulturellen Umfeld (Enkulturation und Sozialisation) auf das Kind ein. Mit der Zeit geht der Einfluss der Eltern zurück und es wachsen die Einflüsse des jeweiligen Umfelds.

Der sich so allmählich ausbildende Lebensraum ist hier in Form von positiven Attraktoren (+) (d. h. Anziehungspunkte), negativen Attraktoren (-) (Abstoßungspunkte) und unerreichbaren Attraktoren (?) (Fähigkeiten, die das Kind aus sich selbst heraus nicht entwickeln kann oder für unerreichbar hält) dargestellt.

Nach Judith Harris' (2000) Untersuchung werden die positiven, negativen und unerreichbaren Attraktoren, die das Kind für sich konstruiert, nur zum Teil von den Eltern beeinflusst, wohingegen die Peer-Gruppen mit ihren Führern den stärksten Einfluss ausüben. Der springende Punkt ist nun, dass das Umfeld nicht "objektiv" gegeben, sondern – wie wir weiter unten sehen werden – in Teilen subjektiv strukturiert ist. Mein Schaubild soll klar machen, dass subjektive Strukturierung sowie der Charakter des jeweiligen Umfelds eine entscheidende Dimension für die Entwicklung der Persönlichkeit und des entsprechenden Verhaltens, - insbesondere der Ausbildung von *Selbstwirksamkeitsüberzeugungen* - darstellen. Die einwirkenden Attraktoren beeinflussen in weiten Bereichen unsere "Gestalt", denn gemäß den Auffassungen der Gestalttherapie ist das „Selbst“ „...die Kontaktgrenze in Tätigkeit.“ (vgl. Burow 1988; 1993)

Mit anderen Worten: Die Art und Weise wie wir Kontakt aufnehmen oder unterbrechen kennzeichnet unsere Persönlichkeit. Entscheidend ist, dass wir zwischen objektiv gegebenen Einwirkungen des soziokulturellen Umfelds unterscheiden und subjektiv konstruierten Attraktoren, also den Bewertungen, die wir selbst vornehmen. Um diesen Gedanken verständlich zu machen, folgt ein kleiner Ausflug in die Feldtheorie Lewins.

Der Lebensraum ist erlebnismäßig strukturiert

Mein Schaubild ist eine Weiterentwicklung der Lebensraumdarstellung des Begründers der Feldtheorie, Kurt Lewin, und kombiniert diese mit dem Selbstmodell der Gestalttherapie. Ähnlich wie eine Kompassnadel bewegen wir uns demnach von Geburt an in sozialen und kulturellen Kräftefeldern, die unserem Streben eine Richtung geben. Bestimmte Dinge ziehen uns an (z. B. eine bestimmte Nahrung, Musik, eine Beschäftigung etc.). Andere stoßen uns ab und wir suchen sie zu meiden. Manche Kinder haben z. B. eine stärkere Affinität zu Musik, die sie dazu führt, entsprechende Situationen aufzusuchen und die Aufmerksamkeit der Eltern in eine entsprechende Richtung zu lenken. Natürlich können auch die Eltern entsprechende Impulse setzen; doch dies wird ihnen nur in dem Maß gelingen, in dem eine

Übereinstimmung mit den Anlagen des Kinds, seinen persönlichen Neigungen sowie den Umfeldeinflüssen (z. B. Wertschätzung einer bestimmten Musik durch die Peer-Group d. h. die Gleichaltrigen etc.) vorliegt.

In späteren Jahren kann das Umfeld der Organisation mit ihren offenen oder impliziten Wert- und Verhaltensnormen eine solche, den eigenen Wahrnehmungsfiler und das eigene Verhalten beeinflussenden und in machen Bereichen sogar steuernde Funktion übernehmen. Für unseren Zusammenhang ist jedenfalls interessant, dass persönliche Fähigkeiten (nach Senge: "personal mastery") sowie unsere *mentalen Modelle immer auch Ausdruck der sozialen und kulturellen Felder sind, in denen wir aufgewachsen sind bzw. in denen wir uns gegenwärtig bewegen.*

Da die Lebensräume, in denen wir leben, in weiten Teilen durch unsere mentalen Modelle selbst konstruiert werden, leben wir – auch gemäß den Aussagen des relativen Konstruktivismus - nicht nur in unterschiedlichen Welten, sondern zeigen wir aufgrund unserer unterschiedlichen Verarbeitungsweisen bei gleichen Impulsen auch ein unterschiedliches Verhalten: *Wir konstruieren also unseren Lebensraum selbst, wie auch das Feld, das uns umgibt. Diese individuelle Lebensraumkonstruktionen, unsere Leit motive bzw. „Persönlichen Paradigmen“ (vgl. Burow 1993) bestimmen den von uns wahrgenommenen Handlungs- und Verhaltensspielraum.*

Meine Thesen werden durch eine Untersuchung von Cummings & Oldham (1998) bestätigt. Demnach hängt die Freisetzung bislang ungenutzter kreativer Potentiale der Mitarbeiter davon ab, inwieweit sie sich in einer *kreativitätsfördernden Umgebung* bewegen. Als entscheidende Variablen erwiesen sich dabei folgende Faktoren:

- Komplexität der Tätigkeit,
- nicht-autoritativer Führungsstil,
- unterstützende Vorgesetzte,
- anregende Arbeitskollegen und
- kreative Konkurrenz (motivierende Herausforderungen).

Hier zeigt sich: Personal- und Organisationsentwicklung kann nur dann nachhaltig wirksam werden, wenn sie sowohl an der Veränderung des Umfelds als auch an den erlebnismäßigen Strukturierungen der Mitglieder einer Organisation ansetzt.

Wir erkennen jetzt auch, warum das Steuergruppenmodell und Top-down-Prozesse nur begrenzt wirksam sind. Die Interventionen und Impulse die “von oben” gegeben werden, stoßen “unten” auf Verarbeitungsprozesse, die durch individuelle Muster (mentale Modelle etc.) und kollektive Prägungen (institutionelle Abwehrrouninen) im Extrem so gefiltert werden, dass wenig oder nichts vom ursprünglichen Impuls ankommt.

Kreativität gibt es nur im Plural!

Neben der Arbeit an persönlicher Exzellenz und der Bearbeitung mentaler Modelle setzt Senge in seinem Konzept der Lernenden Organisation auf Team-Lernen (vgl. Senge 1996). Ich habe nun insbesondere in „Die Individualisierungsfalle (1999)“ anhand der schöpferischen Prozesse bei der Bildung der Comedian Harmonists, der kollektiven Schöpfung der Musik der Beatles, der Entwicklung des Apple Personalcomputers und der Entstehung von Microsoft gezeigt, dass diese kreativen Durchbrüche nicht ausschließlich als Leistung besonders begabter Individuen, sondern eher als Ausdruck besonders gestalteter *“Kreativer Felder”* zu verstehen sind (vgl. auch Burow 2000), eine Einsicht, die schon Bourdieu aus Sicht der Soziologie folgendermaßen auf den Punkt gebracht hat: *„Kreativität ist ein Effekt des Feldes“*.

Wir ziehen daraus die Schlussfolgerung, dass es bei der Entwicklung von Personen und Organisationen vor allem darum geht, das Entstehen Kreativer Felder zu fördern, die im Sinne der Selbstorganisation aus sich selbst heraus – ohne direkte Fremdsteuerung von außen – die nötigen Wandlungsprozesse evolutionär in Gang setzen.

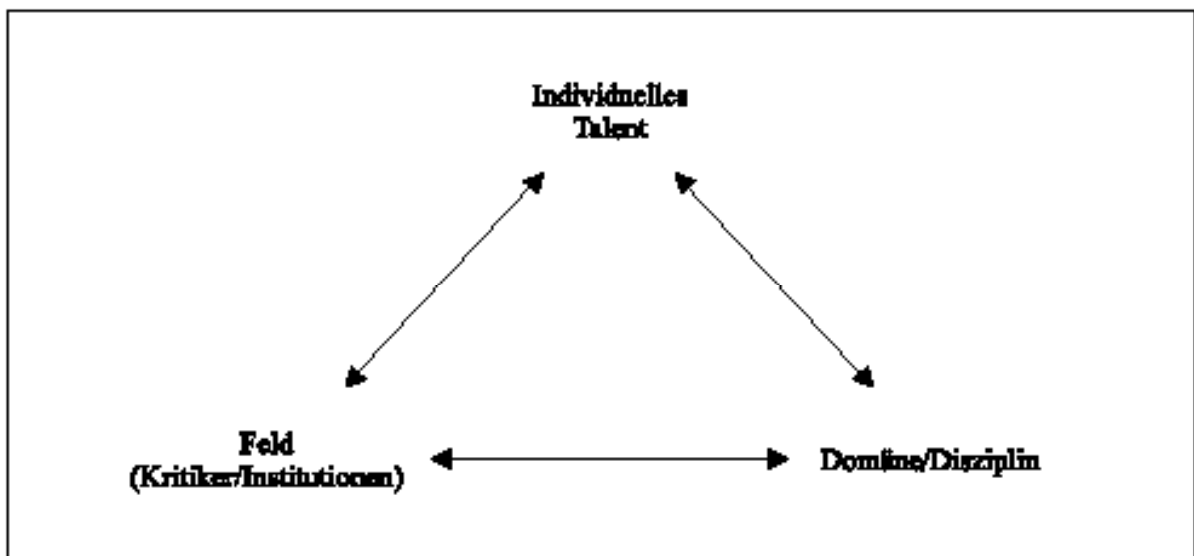
Um das Konzept des Kreativen Feldes besser zu verstehen, möchte ich zunächst mithilfe zweier weiterer Schaubilder der vorherrschenden Auffassung von Kreativität als Ausdruck überragend begabter Individuen mein *Konzept synergetischer Kreativität* gegenüberstellen. Dabei ist zu beachten, dass das Konzept der Kreativität schwer zu operationalisieren ist und manche Autoren, wie z. B. Hartmut v. Hentig (1998), den Begriff sogar für untauglich halten. Eine andere Auffassung vertreten die Sozialpsychologen und Kreativitätsforscher Howard Gardner (1996) und Mihalyi Csikszentmihalyi (1997). So hat Gardner anhand von Lebenslaufstudien der “Schöpfer der Moderne” (Freud, Picasso, Ghandi etc.) herausgefunden, dass es einen *“Ort der Kreativität”* gibt, der über das Individuum hinausweist. Ich habe

diesen Gedanken in der Individualisierungsfalle aufgegriffen und folgendes Schaubild Gardners zum Ort der Kreativität zunächst übernommen, um es dann einer Erweiterung zu unterziehen:

Der Ort der Kreativität

Abbildung 2

Wo findet Kreativität statt?



Quelle: nach Gardner (1996) aus Burow (1999, S. 37)

Gardner zufolge setzt kreatives Verhalten ein überragendes *individuelles Talent* voraus, das sich schon früh äußert. Aber dieses allein reicht nicht aus. Damit die eigenen Ideen und Gedanken als kreativ anerkannt werden und eine Chance auf Umsetzung erhalten, muss man zur richtigen Zeit die *passende Domäne bzw. Disziplin* wählen. Einstein z. B. hätte mit seiner Fähigkeit logischen Denkens und kreativen Kombinierens auch eine andere Disziplin als die theoretische Physik wählen können, doch wahrscheinlich hätte er dann nicht so schnell die Anerkennung erhalten, die ihm in der Physik um die Jahrhundertwende schon kurz nach der Formulierung seiner berühmten Formel zuteil wurde. Denn diese Disziplin war zu dieser Zeit so weit entwickelt, dass Einstein auf ein *aufnahmebereites Feld* traf. Die Mitglieder des Felds waren für seine Gedanken aufgeschlossen, da er eine Lösung für ein Problem präsentierte, die von anderen Wissenschaftlern seiner Disziplin bereits vorbereitet war. Dies ist umso erstaunlicher, als Einstein zunächst mit seinem Versuch, einen direkten Zugang zum Feld der anerkannten Experten über eine Assistentenstelle zu erhalten, scheiterte. Er wurde abgelehnt und musste als Patentbeamter dritter Klasse seine Ideen als Außenseiter entwickeln. Vielleicht

war dieser Umstand aber gerade günstig, konnte er so doch außerhalb institutioneller Denkroutinen und Traditionen querdenken.

Fassen wir zusammen: *Der Ort der Kreativität erweist sich Gardner und Csikszentmihalyi zufolge als eine optimale Passung zwischen individuellem Talent, der Wahl einer "reifen" Domäne/Disziplin und der Fähigkeit, Zugang bzw. Anerkennung im Feld der massgebenden Institutionen zu finden.*

Wenn wir diesem Modell folgen, dann müsste man nach Burow (1999) folgende Fragen stellen, um das unerschlossene kreative Potential freizusetzen:

- Was ist deine spezifische Begabung?
- Wie kann deine Begabung optimal gefördert werden?
- In welcher Domäne/Disziplin hast du die besten Chancen, dein kreatives Potential zu entfalten?
- Welche Chancen hast du, mit diesem Potential, in welchem institutionellen Umfeld soziale Anerkennung zu finden und in welchem institutionellen Umfeld?
- Wo ist der günstigste Ort für die optimale Entfaltung deiner Kreativität?/ Beschreibe diesen Ort möglichst genau!

Ich kritisiere nun mit Hilfe von Lewins und Bourdieus Feldtheorien, dass Gardners Sicht der Kreativität noch immer der von Kris/Kurz (1995) schon in den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts widerlegten *Künstlerlegende* bzw. dem *Geniekult* verhaftet ist. Mit Bourdieu (1982) bin ich der Auffassung, dass *Kreativität ein Effekt des Feldes* ist. In einer Erweiterung des oben angeführten Schaubilds versuche ich deshalb – anknüpfend an meine Analyse des gemeinsamen Schöpfertums von Musikern und PC-Entwicklern –, die sozialen Dimensionen und Chancen gemeinsamer Kreativität in einem erweiterten Modell aufzuzeigen.

Demnach zeigt sich, dass kreative Durchbrüche immer auch Ausdruck besonders gestalteter sozialer und kultureller Umgebungen sind, in denen herausragende Persönlichkeiten, die wir in unserem individualisierten Blickwinkel allzu oft als alleinige Schöpfer betrachten, eher die Funktion eines *Kristallisationskerns*, eines Magneten im Feld haben. Die wichtigste Leistung von Personen wie Einstein, Freud, Picasso usw. besteht demnach darin, dass sie in der Lage sind, Anregungen, Ideen, Konzepte usw. zu bündeln bzw. neu zu gewichten und andere Personen anzuziehen (indem sie anziehende Attraktoren für die Lebensraumgestaltung

möglicher Partner/innen setzen), so dass sie in direkter oder indirekter Zusammenarbeit mit anderen in der Lage sind, grundlegende Neuschöpfungen vorzunehmen.

3. Das Jazzband-Modell der Führung

Besonders deutlich wird dieser *Feldcharakter des Schöpferischen* bei *Bands* (vgl. Burow 2002) und *Entwicklungsteams*. Deshalb sprechen wir (Burow & Hinz 2004) auch - in Anlehnung an Kao - vom *Jazzband-Modell der Führung* und sehen es als ein wichtiges Leitbild bei allen Projekten organisationellen Wandels an. In einer Jazzband kommen Personen zusammen, die auf ihrem jeweiligen Instrument Experten sind. Sie wählen sich ein gemeinsames Thema (einen *bedeutungsvollen Kontext*) und geben sich einen offenen Raum ("*open space*"). In diesem Rahmen improvisieren sie und schaffen fortwährend Neues.

Für den gemeinsamen Schöpfungsprozess ist es neben der *gemeinsamen Produktorientierung* und einer *Atmosphäre kreativer Konkurrenz* unerlässlich, dass sie aufeinander hören (*Dialog und Partizipation*), dass einer in den Vordergrund tritt, während die anderen zurücktreten und Unterstützung geben. *Nicht jeder muss alles können, aber jeder muss seine individuellen Fähigkeiten in die gemeinsame Komposition einbringen*. Jeder muss offen sein für das Neue, das entsteht, und in der Lage sein, einen eigenen Beitrag zu leisten. Dieser eigene Beitrag kann allerdings auch darin bestehen, dass man schweigt bzw. pausiert und/oder Unterstützung und Raum für die Solisten gibt.

Die Band benötigt für diese Leistung weder Partituren (Drehbücher, Vorschriften, Anleitungen etc.), noch einen Dirigenten (Führer, Vorgesetzten etc.). Wohl aber benötigt sie einen stützenden Entwicklungsraum etwa in Form von *gemeinsam vereinbarten Regeln* (die alle internalisiert haben und ohne Kontrolle von außen selbst befolgen) sowie *ein Modell der fähigkeitsorientierten Führungsrotation*: Derjenige, der mit seinen spezifischen Fähigkeiten die jeweilige Anforderung optimal meistern kann, tritt zeitweise in den Vordergrund, während die anderen unterstützend in den Hintergrund treten.

Bands, aber auch Firmen oder soziale Bewegungen entstehen oft durch "Kristallisationskerne", Personen, die besonders befähigt sind, die gemeinsame Vision zu artikulieren und ihre Umsetzung zu befördern (z.B. Robert Oppenheimer beim Manhattan-Projekt; Werner v. Braun beim Projekt der bemannten Raumfahrt; Harry Frommermann bei der Gründung der Comedian Harmonists; Steve Jobs bei der Entwicklung des PC; Martin Luther King ebenso wie Nelson Mandela bei der Entstehung von Bürgerrechtsbewegungen).

Die Band als idealer Prototyp des Kreativen Feldes

Die Band sehen wir als einen idealen Prototyp des Kreativen Feldes. An ihrer Funktionsweise lassen sich wesentliche Prinzipien für selbst organisiertes Teamlernen erkennen. Diese Prinzipien hat Volker Spieß (2000) in einer Dissertation, die auf der Analyse von Selbstzeugnissen erfolgreicher Rockbands basiert, beschrieben:

1. Bands entstehen in Selbstorganisation
2. Bands benötigen eine überschaubare Gruppengröße
3. Bands basieren auf Gleichberechtigung und demokratischen Entscheidungsstrukturen
4. Bands entstehen aus einem zeitaufwendigen Prozess der Selbstselektion
5. Bands lassen ein Gefühl der Zugehörigkeit und einen "Gruppengeist" entstehen
6. Bands basieren auf Arbeitsteilung bei gleicher Belohnung
7. Bands funktionieren durch gegenseitige Herausforderung und Anregung
8. Bands basieren auf Gewinner-Gewinner-Spielen: Alle profitieren voneinander.

Gruppen bzw. Teams, die nach diesen Prinzipien funktionieren, werden selbst zu Kristallisationskernen bzw. Magneten: Sie stecken andere Personen an, ihre Begeisterung, ihr "Groove" überträgt sich auf die Zuhörer und bei gelingenden "Konzerten" kommen alle in Bewegung. Wir glauben nun, dass das Bandmodell als Metapher geeignet ist, um zu illustrieren, worum es beim Organisationswandel, bei EPOS und der Anregung Kreativer Felder gehen sollte. Doch zunächst eine erste, vorläufige Definition.

4. Was ist ein „Kreatives Feld“?

Burow definiert das Kreative Feld folgendermaßen:

„Ein Kreatives Feld wäre demnach eine in sozialer und materieller Hinsicht spezifisch konstruierte Umgebung, die einen besonderen Aufforderungscharakter für die synergetische Entfaltung des kreativen Potentials der zueinander in Beziehung stehenden Personen ausübt. So zeichnet sich ein Kreatives Feld durch den Zusammenschluss von zwei oder mehr Personen mit stark ausgeprägten unterschiedlichen Fähigkeiten aus, die versuchen in

dialogischer Weise ihren Gemeinsamen Grund sowie ihre Unterschiede zu erforschen, mit dem Ziel, in einem auf Gegenseitigkeit beruhenden Lernprozess ihr Kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten.” (Burow 1999, S. 123 ff.)

Die wesentlichen Elemente des kreativen Schaffens, nämlich die begabte Persönlichkeit, ein kreativer Schaffensprozess und das Produkt werden durch die Struktur des Felds in besonderer Weise organisiert. Kreative Felder sind durch eine *dialogische Beziehungsstruktur (Dialog)*, durch ein *gemeinsames Interesse (Produktororientierung bzw. gemeinsame Vision)*, durch eine *Vielfalt unterschiedlicher Fähigkeitsprofile (Vielfalt und Personenzentrierung)*, durch eine *Konzentration auf die Entfaltung der gemeinsamen Kreativität (Synergieprozess)*, durch eine *gleichberechtigte Teilhabe* ohne Bevormundung durch “Experten” (*Partizipation*) sowie durch ein *kreativitätsförderndes soziales und ökologisches Umfeld (Nachhaltigkeit)* charakterisiert. Mit diesen Begriffen sind zentrale Schlüsselkonzepte benannt, die zur Ausbildung eines Kreativen Feldes beitragen:

Schlüsselkonzepte zur Schaffung eines Kreativen Feldes

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

Quelle: Burow 1999

Die Frage, die sich jetzt stellt, ist, wie man aus der Perspektive dieser Theorie im Rahmen von Maßnahmen der Personal- bzw. Organisationsentwicklung zum Entstehen Kreativer Felder beitragen kann. In “Ich bin gut – wir sind besser” habe ich – anknüpfend an unsere langjährigen Erfahrungen – in unterschiedlichen Kontexten Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space Technology, Dialogverfahren und Erfolgsteamkonzept als erprobte Verfahren vorgestellt, die es ermöglichen, auf der Ebene von Gruppen und Organisationen zur Schaffung von Kreativen Feldern beizutragen.

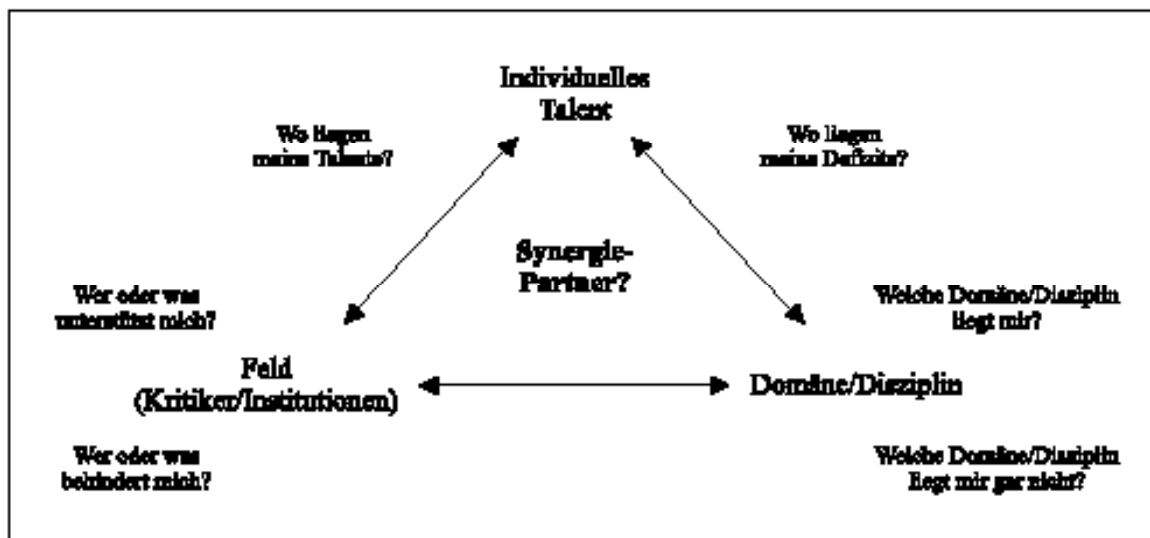
Dabei ist eine *veränderte Sicht des Individuums und seiner Möglichkeiten* im Rahmen schöpferischer Prozesse von besonderer Bedeutung. So betrachten wir in traditionellen

Bildungskonzepten Lernende und Mitglieder von Organisationen häufig als weiterzubildende Defizitwesen. Die Analyse überragender kreativer Persönlichkeiten, die Gardner vorgelegt hat, entmutigt uns ja nicht von ungefähr. Denn wer von uns verfügt schon über die Talente eines Einsteins oder eines Picassos? Wenn wir Kreativität aber aus dem Blickwinkel einer Theorie des Kreativen Feldes betrachten, dann wird deutlich, dass wir alle – ungeachtet herausragender Talente – zu Neuschöpfungen beitragen können. Ja, mehr noch, im Kreativen Feld erweisen sich gerade unsere Schwächen als fruchtbare Andockpunkte für mögliche Synergiepartner.

Wenn wir also im Rahmen einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung wirkungsvoll an Personal Mastery, mentalen Modellen und Team-Lernen arbeiten wollen, dann geht es weniger darum, den Einzelnen zu Höchstleistungen zu befähigen, sondern eher darum ein *Synergiefeld* aufzubauen, in dem sich die Mitglieder einer Organisation nach dem Jazzband-Modell mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten gegenseitig ergänzen und herausfordern und so in Selbstorganisation evolutionär ein Kreatives Feld schaffen. Diesen Zusammenhang habe ich in folgendem Schaubild zu verdeutlichen gesucht:

Abbildung 3

Wo sind meine Synergie-Partner?



Quelle: Burow (1999), S. 144

Wichtig ist hier der grundlegende Perspektivenwechsel, der sich aus der synergetischen Betrachtung ergibt: Unter dem Druck der konkurrenzorientierten Zwangsindividualisierung sind wir es gewohnt, unsere Schwächen möglichst zu verstecken und unsere Stärken

herauszustreichen. Das Konzept des Kreativen Feldes zeigt uns aber, dass gerade in unseren Schwächen unsere Chancen liegen. Meine Schwäche ist nämlich zugleich der Bindungs- oder Andockpunkt, an dem sich mein Synergiepartner anlagern kann und wir gemeinsam etwas Neues schaffen können. Aus dieser Sicht geht es also weniger darum, dass – was Schulen und Bildungsanstalten noch immer anzielen - alle zur gleichen Zeit das Gleiche lernen, sondern dass wir *Vielfalt und unterschiedliche Fähigkeiten zur Realisierung gemeinsamer Ziele nutzen und uns dabei gegenseitig anregen und herausfordern.*

Die Entwicklung von Personal Mastery kann also im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen auch bedeuten, dass ich meine Grenzen erkenne und dafür Sorge, dass im selbstgewählten Team *neue Mischungen* entstehen, die in der Lage sind, das zu erreichen, was ich in meiner individuellen Lebensraumdarstellung (vgl. Abbildung 1) als unerreichbar mit einem Fragezeichen versehen habe.

In diesem Perspektivenwechsel, der Überwindung meiner persönlichen Grenzen und im gemeinsamen Wachsen über unsere individuellen Möglichkeiten hinaus, dürfte denn auch ein wesentlicher Anreiz für Team-Lernen und gemeinsame Entwicklungsprojekte liegen. Unserer Auffassung nach wird dieser Anreiz bislang zu wenig genutzt.

Wenn man so will, geht es um ein umfassendes *Unfreezing*, (vgl. Burow 2000 b) d. h. *Auftauen der persönlichen und institutionellen Routinen mithilfe der Synergieperspektive.* Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung ist im Kern also ein Verlebendigungs- und Auftauprozess, der dazu beiträgt, dass Individuen und die gesamte Organisation in einen veränderten “Aggregatzustand” kommen. Durch die Verflüssigung mentaler Muster und Routinen erhalten Kristallisationskerne eine besondere Chance, neue Muster und Strukturen anzuregen, die sich nicht von außen gesteuert, sondern von innen - quasi evolutionär - auf dem Wege der Selbstorganisation ergeben. Diese Überlegungen haben uns zur Entwicklung eines Konzeptes *Evolutionärer Personal- und Organisationsentwicklung (EPOS)* geführt, das wir in Projekten umgesetzt und evaluiert haben (vgl. Burow & Hinz 2004). Für unseren Zusammenhang, nämlich der angekündigten Klärung des Schlüsselfaktors „Improvisation“ muss nun noch die Bedeutung evolutionärer Konzepte geklärt werden.

5. Was ist das „evolutionäre“ an EPOS?

Aus evolutionärer Perspektive geht es bei Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung vor allem darum, einen offenen Anregungsrahmen zu schaffen, der dazu beiträgt, dass neue Varietäten erzeugt werden, bezogen auf die Veränderung etwa von Denkmodellen, Wahrnehmungs- und Verhaltensroutinen, Organisationsroutinen etc.. . Bezogen auf unserer Schulentwicklungsprojekt ging es aus evolutionärer Perspektive nicht vorrangig darum, neue Lehr- bzw. Lernkonzepte einfach zu „implementieren“, sondern vielmehr darum, einen offenen Möglichkeits- und Experimentierraum zu schaffen, in dem Erfahrungen mit Elementen neuer Lehr-/Lernkulturen gemacht werden bzw. eine Ermutigung gegeben wird, neue Wege selbst zu entwickeln und zu erproben. Als Instrumente zur Kreiierung solcher offenen Möglichkeitsräume dienten uns dabei Verfahren der Großgruppenmoderation, wie Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space, Appreciative Inquiry etc. (Übersicht und Erläuterung unter www.uni-kassel.de/fb1/burow)

Im Verlaufe des Projektes sollte sich zeigen, welche von den „Mutationen“, die auf diesem Wege – aus den Ideen der Mitglieder - entstehen, dem Selektionsdruck standhalten. Diese werden gespeichert, finden Eingang in das Verhalten und die Vereinbarungen der Organisationsmitglieder und werden wieder angewandt. PE- und OE-Prozesse können nun daraufhin analysiert werden, auf welche Weise „Mutationen“ des Bestehenden zustande kommen, welchem Bewährungsdruck sie ausgesetzt werden, worin förderliche Umfeldbedingungen bestehen und wie sie wo gespeichert werden.

Diesem Prinzip folgend, sind zunächst alle erdenklichen Maßnahmen (= Varietäten) möglich. Diese anfängliche Offenheit, die an Willkürlichkeit denken lässt, wird im nächsten Schritt bereits eingeschränkt, denn: „Nur das hat Bestand (wird bewahrt und angewandt), was Interessen bedient und dem Selektionsdruck standhält" (Neuberger S. 65).

Welche „Mutationen“ setzen sich durch?

Nohria und Lawrence (2003) haben nun ein Vier-Triebemodell vorgelegt, das erklären soll, was Menschen in Organisationen antreibt. So simpel dieses Modell auch auf den ersten Blick wirken mag und so kontrovers Triebtheorien diskutiert werden, so scheint es uns doch in unserem Zusammenhang hilfreich bei der Vorhersage, welche „Mutationen“ eine hohe Wahrscheinlichkeit des Bestands haben. Aus Lawrence & Nohrias Perspektive ergibt sich demnach eine Wahrscheinlichkeit, dass sich diejenigen „Mutationen“ durchsetzen werden, die

eine optimale Berücksichtigung des Erwerbs- (T1), Bindungs- (T2), Lern- (T3) und Verteidigungstrieb (T4) gewährleisten. Projekte organisationellen Wandels müssen demnach so angelegt sein, dass die einzelnen Organisationsmitglieder einen persönlichen „Gewinn“ erfahren (T1), sich eine für sie befriedigendere Beziehungskultur herausbildet (T2), persönlich bedeutsames Lernen stattfindet (T3), ohne dass eine Überforderung durch einen zu großen Veränderungsdruck entsteht (T4).

Die evolutionäre Perspektive ergibt sich aus dem genuinen Charakter von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen selbst: Die Entwicklung und der Wandel der komplexen, dynamischen Struktur einer Organisation sind nämlich ebenso nicht vorhersehbar, wie die Beantwortung der Frage, welche Faktoren sich an welcher Stelle äußern und die PE-Arbeit vielleicht behindern könnten; langfristige Planungen sind unmöglich. Deshalb fordert der evolutionäre Ansatz eine Abkehr von „einer langfristig konzipierten, zentralistisch gesteuerten und im Einzelnen beherrschten PE“ (Neuberger 1991., S. 66) Statt auf einen „Meisterplan“ zu setzen, muss PE deshalb elastisch und flexibel genug bleiben, um auf unvorhergesehene Konstellationen schnell reagieren zu können

Die evolutionäre Perspektive fügt sich ausgezeichnet in die Theorie des Kreativen Feldes ein, in der es ja darum geht, Prinzipien und Bedingungen zu untersuchen, die das Entstehen dynamischer Gestaltungs- bzw. Entwicklungsfelder begünstigen. Auf dem Hintergrund dieses theoretischen Ansatzes haben wir uns entschieden, die Personalentwicklung, im Sinne einer *personalen Selbstentwicklung*, und die damit verbundenen Veränderungsprozesse in offener Form zu begleiten, wobei wir – im Sinne der Erhöhung der Varietäten – prozessorientiert offene Fortbildungsbausteine (etwa der Großgruppenmoderation oder zum biographischen Lernen) entwickelt und angeboten haben (vgl. Burow & Hinz 2004).

6. Improvisation als Schlüsselfaktor: Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird

In unserer langjährigen Beratungsarbeit hat sich immer wieder ein uns zunächst irritierendes Muster ergeben: Unsere Workshops bzw. Projekte waren um so wirkungsvoller, je mehr es uns gelang, uns von vorgefertigten Zielen und Planungsvorgaben frei zu machen und offen zu werden für die spontan entstehenden Gestaltungsideen der Mitglieder der jeweiligen

Organisationen. So haben wir in unseren erfolgreichsten Projekten kaum etwas anderes gemacht, als einen Unterstützungsrahmen für die Selbstentwicklung der jeweiligen Organisation oder Gruppe zu schaffen.

Ein außenstehender Beobachter wäre wahrscheinlich zu dem Eindruck gekommen, dass wir außer Kaffee zu trinken, small talk zu halten und hin und wieder ein Plenum zu moderieren nichts gemacht hätten, nichts jedenfalls, was unsere Anwesenheit und unser Honorar hätte rechtfertigen können. Offenbar waren wir auf dem Weg, uns überflüssig zu machen.

Genau dies jedoch war unsere entscheidende Leistung. Ein Kreatives Feld kann nur entstehen, wenn man sich von Belehrungs- und Steuerungszwängen verabschiedet und ein unbedingtes Vertrauen in die Selbststeuerungskräfte der Gruppen entwickelt. Nur so kann das verborgene Potential der Organisation bzw. der Gruppe freigesetzt und ihr Self-Support (d.h. die selbstunterstützenden Kräfte) freigesetzt werden.

Aus der Sozialpsychologie kennen wir ja Seeligmans Konzept der „erlernten Hilflosigkeit“. Organisationen, die ihre Mitglieder durch detaillierte Vorschriften und autoritäre Führung zu sehr gängeln, betreiben ungewollt eine Personalentwicklung, die die Mitarbeiter immer hilfloser macht. EPOS zielt genau auf das Gegenteil: Empowerment. Voraussetzungen dafür ist die Schaffung eines (persönlich) bedeutsamen Kontextes und eines offenen Gestaltungsraumes mithilfe von Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation.

Um ein Beispiel aus unserem letzten Projekt zu geben: Die Mitglieder eines seit 125 Jahren bestehenden privaten Schulzentrums, das in Routinen erstarrt war, setzten sich im Rahmen einer Zukunftskonferenz mit der wechselvollen Geschichte ihrer Einrichtung auseinander und erkannten nicht nur Muster organisationellen Wandels, sondern auch die zentrale Bedeutung der jeweiligen Leitung und des jeweiligen Kollegiums für die Leistungen und das Organisationsklima. Sie erkannten insbesondere, dass es von ihrem Einsatz abhängen wird, wie sich ihre Organisation weiterentwickelt. Aus Partnerinterviews über ihre besten Erlebnisse in ihrer Organisation bzw. an ihrem Arbeitsplatz (im Rahmen eines Appreciative Inquiry Workshops) erfuhren sie, wie viel an bislang unbekanntem Potentialen in ihrem Kollegium schlummerten und erarbeiteten in verschiedenen Open Space Konferenzen gemeinsam mit Schülern/innen und der Geschäftsleitung eine Reihe von Veränderungsprojekten, die von einem Wandel der Lernkultur (mehr selbstorganisiertes Lernen statt Frontalunterricht), der Veränderung der Räume (Ruheraum, Cafeteria, PC-

gestützte Selbstlernräume etc.) bis zu neuen Formen der Notengebung (Lehrer und Schüler geben sich regelmäßig gegenseitig Feedback) und der Einrichtung einer Galerie („Fröbel-Art“) reichten. Mindestens ebenso wichtig waren aber die dramatische Verbesserung des Schulklimas und der Kommunikationsstrukturen.

Dies alles wurde nicht per „Implementierung eines Umsetzungsplanes“ durch eine beraterunterstützte Steuerungsgruppe erreicht, sondern im Sinne der Freisetzung bereits im Feld vorhandener Kräfte, auf dem Wege der schrittweisen Öffnung, der Erhöhung der Varietäten und der Unterstützung eines Prozesses der Selbstgestaltung, der die Grundanforderungen der Vier-Triebe-Theorie berücksichtigte.

Unsere zentrale Erkenntnis lautet: Organisationen wandeln sich zu kreativen Feldern, wenn ein Prozess des Auftauens („unfreezing“) tradierter Strukturen und Routinen eingeleitet wird. Wesentliche Triebkraft ist dabei, die Freisetzung des bislang ungenutzten heimlichen Wissens, z.B. durch die Möglichkeit in selbstgewählten und selbstgesteuerten Teams, diejenigen Themen zu bearbeiten, die die jeweiligen Organisationsmitglieder wirklich interessieren – für die sie im Sinne Harrison Owens Open-Space-Prinzip „Energie und Leidenschaft“ empfinden. Nicht der Optimierungsplan der Geschäftsleitung oder der Berater sind wichtig, sondern der schrittweise Prozess der Selbstanalyse und die Freisetzung von Gestaltungsphantasie.

Die Organisation wird zu einem Kreativen Feld, wenn – wie in einer Jazzband – die Mitglieder gemeinsam die Themen bestimmen, die für sie persönlich und für die Optimierung der Organisation bedeutsam sind, über die sie – unter Einsatz ihrer speziellen Instrumente – frei improvisieren dürfen.

Wichtig ist hierbei die Rolle des Bandleaders (d.h. der Direktion, Geschäftsleitung etc.), der die Öffnung des Raumes überzeugend absichern muss. Der Berater kann neue Themen und Instrumente vorschlagen, Unterstützung bei der Aneignung der nötigen Kenntnisse geben, muss dabei aber auf den sich entwickelnden Rhythmus und die entstehenden Melodien achten und damit selbst über die Fähigkeit zur kreativen Improvisation verfügen. Er ist nicht der Takt- und Ideengeber, sondern ein kompetenter Begleiter, der hilft, gelungene Arrangements zu schaffen und die Beteiligten bei ihren Improvisationen ermutigt. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung zielt so darauf ab, einen herausfordernden Rahmen zu schaffen, der es nach und nach allen Mitgliedern ermöglicht ihre individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen in kreativer Konkurrenz in die gemeinsame

Improvisation einzubringen und so dazu beizutragen, dass sich die Organisation allmählich in ein Kreatives Feld verwandelt.

Literatur:

- ARGYRIS C. (1997). Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BECK U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- BENNIS W. & BIEDERMANN P.W. (1998). Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Frankfurt: Campus.
- BENNIS W. (1997). Zur "Vorhut von Anführern" gehören. In: GIBSON R. (1997). Rethink the Future, S.223-242.
- BINNIG G. (1992). Aus dem Nichts. Über die Kreativität von Natur und Mensch. München: Piper.
- BOHM D. (1998). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart:Klett-Cotta.
- BONSEN M. (1994). Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden: Gabler.
- BOURDIEU P. (1992). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg.
- BOURDIEU P. (1987). Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt: Suhrkamp.
- BOURDIEU P. (1982). Die feinen Unterschiede. Zur Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt: Suhrkamp.
- BRODBECK (1995). Entscheidung zur Kreativität. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- de BONO E. (1992). Laterales Denken. Der Kurs zur Erschließung Ihrer Kreativitätsreserven. Düsseldorf & Wien: Econ.
- BUBER M. (1992,6). Das Dialogische Prinzip. Gerlingen: Lambert Schneider.
- BUNKER B.B. & ALBAN B.T. (1996). Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Chance. Jossey-Bass.
- BUROW O.A. & HINZ H. (Hg.) (2004). EPOS: Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung – Wie Bildungsinstitutionen zu Kreativen Feldern werden.
- BUROW O.A. & HINZ H. (2003). Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungssystem – EPOS. In: report QUEM. Heft 76/Teil II. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen. PE/OE-Konzepte. S.445-496
- BUROW O.A. (2003). Prinzipien erfolgreicher Erziehung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- BUROW O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BUROW O.A. (2000) Kreativität im Team. Ein neues Lehrerbild für die Wissensgesellschaft. In: Pädagogik 6, S.31-34
- BUROW O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BUROW O.A. (1998). Der Arbeitsplatz als Kreatives Feld. In: Arbeitsplatz Schule. Friedrich Jahresheft XVI. Seelze: Friedrich Verlag, S.120-124
- BUROW O.A. (1997). Wie man Zukunft (er-)finden und gestalten kann. In: BÜRMAN, DAUBER & HOLZAPFEL (Hg.), S.223-244
- BUROW O.A. (1997). Mit Rezepten aus der Wirtschaft das Bildungswesen heilen? In: KRÜGER H.H. & OLBERTZ J.H. (Hg.) (1997). Bildung zwischen Staat und Markt. Opladen: Leske und Budrich, S.641-662.
- BUROW O.A. (1996). Lernen für die Zukunft - oder die „fünfte Disziplin des Lernens“. In: Nachhaltige Entwicklung - Aufgabe der Bildung. Symposium des Modellversuchs SchUB. Berlin: BUND Landesverband Berlin, S.33-42
- BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETTER (Hg.) (1995). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig. Überarbeitete Neuauflage 1998.
- BUROW O.A. (1995). Zukunftswerkstatt als Instrument der Schulentwicklung. In: Beratung und Schule. Weilburg: HILF.
- BUROW O.A. (1993). Gestaltpädagogik: Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- BUROW O.A.(1992). Synergie als handlungsleitendes Prinzip Humanistischer Pädagogik. Konsequenzen für kooperatives Lernen in der Schule. In Buddrus V. (Hg.). (1992). Die "verborgenen" Gefühle in der Pädagogik. Impulse und Beispiele aus der Humanistischen Pädagogik zur Wiederbelebung der Gefühle. Hohengehren: Schneider Verlag, S.97-112
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1997). Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.
- DRUCKER P. F. (1993). Die postkapitalistische Gesellschaft. Düsseldorf: Econ.
- EISENHARDT P., KURTH D. & STIEHL H.(1995). Wie Neues entsteht. Die Wissenschaften des Komplexen und Fraktalen. Reibek: rororo.

- FATZER G. (Hg.) (1996). Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln: EHP.
- FECHNER E. (1988). Die Comedian Harmonists. Sechs Lebensläufe. München: Heyne.
- FEND H. (1998). Qualität im Bildungswesen. Schulforschungen zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim: Juventa.
- FÖLSING A. (1995) Albert Einstein. Eine Biographie. Frankfurt: Suhrkamp.
- FULLAN G.M. (1995). The New Meaning of Educational Change. London: Cassel.
- GARDNER H. (1997). Die Zukunft der Vorbilder. Das Profil der innovativen Führungskraft. Stuttgart: Klett-Cotta.
- GARDNER H. (1996). So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- GARDNER H. (1992). Das Denken des ungeschulten Kopfes. Stuttgart: Klett-Cotta.
- GREIF S. & KURTZ H.J. (1996). Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- GRUBER H., MANDL H. & RENKL, A. (1999). Was lernen wir an Schule und Hochschule: Träges Wissen? Forschungsberichte 60. LMU-München.
- GUNTERN G. (Hrsg.) (1995). Intuition und Kreativität. Zürich: Scalo-Verlag.
- HAKEN H. (1990). Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken. Berlin: Ullstein.
- HAKEN H. & HAKEN-KRELL M. (1992). Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn. Stuttgart: DVA.
- HEIDACK C. (HG.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb. München 1993.
- HEROLD & LANDHERR (2001). SOL. Selbstorganisiertes Lernen. Ein systemischer Ansatz für den Unterricht. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- HINZ H. (1998): Die Systemische Beratung einer Organisation. In: Tagungsbericht der Konferenz der Schulräte in der Bundesrepublik Deutschland: Qualitätssicherung durch die Schulaufsicht in den Aufgabenfeldern "Schulbezogene Beratung" und "Umgang mit "schwierigen" Lehrkräften. Bad Salzungen.
- HOBSON P. (2003). Wie wir denken lernen. Gehirnentwicklung und die Rolle der Gefühle. Düsseldorf: Walter.
- JUNGK R. & MÜLLERT, N. (1989). Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne (Nr.73)
- KAKU M. (1998). Zukunftsvisionen. Wie Wissenschaft und Technik des 21. Jahrhunderts unser Leben revolutionieren. München: Lichtenberg.
- KAO J. (1997). Die Vorzüge der betrieblichen "Unordnung". In: PIERER H. v. & OETINGER B.v. (Hrsg.) (1997). Wie kommt das Neue in die Welt? München: Hanser, S.319-330
- KELLY K. (1997). Das Ende der Kontrolle. Bollmann.
- KELLY K. (1997). Die neue Biologie des Unternehmens. In: GIBSON (1997), S.357-380
- KRIS E. & KURZ O. (1995). Die Legende vom Künstler. Ein geschichtlicher Versuch. Frankfurt: Suhrkamp.
- KUHN T. (1967). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt: Suhrkamp.
- LAWRENCE P.R. & NITIN N. (2003). Driven. Was Menschen und Organisationen antreibt. Stuttgart: Klett-Cotta.
- LE DOUX J. (2003). Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht. Düsseldorf: Walter.
- LEVY P. (1996). Kollektive Intelligenz. München: Hanser.
- LÜCK H.E.(1996). Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Weinheim: pvu.
- MC ADAMS D. (1996). Das bin ich. Wie persönliche Mythen unser Selbstbild formen. Hamburg: Kabel.
- NEUBERGER, O. (1991) Personalentwicklung. Stuttgart
- OWEN H. (1997). Open Space Technology. San Francisco: Berrett-Koehler.
- PIERER H. v. & OETINGER B.v. (Hrsg.) (1997). Wie kommt das Neue in die Welt? München: Hanser.
- REINEMANN G. & MANDL H.(1999). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. Forschungsberichte 101. LMU-München
- ROTH G. (2003). Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt: Suhrkamp.
- SCHLICKSUPP H. (1992). Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg.
- SENGE P. (1996). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett Cotta.
- SIEBERT H. (2001). Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung. Neuwied: Luchterhand.
- SPIEB U. (2000). Rockbands. Ein Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Wuppertal: Ulrich Spieß Verlag.
- SENGE P. (1996). Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- SPITZER M. (2002). Lernen. Spektrum Akademischer Verlag.
- SPRENGER R.K. (1996). Das Prinzip Selbstorganisation. Frankfurt: Campus.

- TROCCHIO Di F. (1998). Newtons Koffer. Geniale Außenseiter, die die Wissenschaft blamierten. Frankfurt: Campus.
- WARNECKE H.J.(1996). Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek: rororo.
- WEISBORD M. (1992) (Hg.). Discovering Common Ground. San Francisco: Berrett-Koehler.
- WEISBORD M. & JANOFF F. (1995). Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco: Berrett-Koehler.
- WEISBORD M. (1996). Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In: Organisationsentwicklung 1, S.4-13 Darin auch: Zukunftskonferenzen 2: M. Weisbord im Gespräch mit Joe Flower. S.14-23
- WHEATLEY M. J. (1997). Quantensprung der Führungskunst. Die neuen Denkmodell der Naturwissenschaften revolutionieren die Management-Praxis. Reinbek: Rowohlt.
- WICKERT J. (1995). Einstein. Hamburg: rororo.
- WILLI J. (1989). Ko-Evolution. Die Kunst gemeinsamen Wachsens. Hamburg: Rowohlt.
- YOUNG JEFFRY S. (1989). Steve Jobs. Der Henry Ford der Computer-Industrie. Düsseldorf: GFA Systemtechnik.
- ZOHAR D. (1997). ReWiring the Corporate Barin. Using the New Science How We Structure and Lead Organisations. San Francisco: Berrett-Koehler.

Zum Autor:

Dr. Olaf-Axel Burow (Jg.51) ist Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel und forscht zu Theorien und Methoden der Erziehungswissenschaft sowie der Kreativitätsförderung. Seine Projektgruppe Zukunftsmoderation entwickelt Konzepte der Kreativitätsförderung und des Partizipationsdesigns.
Kontakt: burow@uni-kassel.de

Links

Zu allen hier aufgeführten Verfahren zur Initiierung Kreativer Felder bzw. zum Starten eines Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses finden Sie ausführliche Texte zum downloaden, Literaturangaben, Workshopprotokolle und Forschungsberichte unter

www.uni-kassel.de/fb1/burow
www.selbstportrait.net
www.isi-partner.de