

Kreativität in der Schule

Impulse aus der Personalentwicklung



Dr. Cornelia Knoch, Zürich

Beraterin und Dozentin für Personalentwicklung und Führung
 info@knoch-beratung.ch

Inhalt	Seite
1. Quergefragt: Warum wurden Sie Lehrer/-in? Warum Schulleiter/-in?	2
2. Welchen Nutzen hat Kreativität?	2
3. Kreativität in einer Organisation	2
4. Kreativität als Eckwert der Personalentwicklung	3
4.1 Führungsverhalten	3
4.2 Individuum	5
4.3 Arbeitsorganisation an der Schule	6
4.4 Schulhauskultur	7
5. Wie weiter?	8
6. Fazit	10
Arbeitshilfen	11
A 1 bis A 4 Reflexionsbogen	11
A 5 Ablaufplan	19
A 6 Selbstevaluationsbogen	21

► Textsorte: Handlungsempfehlungen auf der Basis empirischer Studien

Nutzen für die Leserin, den Leser: Es wird erörtert, wie sich Kreativität in der Schule entfalten kann und welche Rolle die Schulleitung dabei hat. Zugleich werden Arbeitshilfen für das Führungsverhalten des Schulleiters, für die Personalentwicklung der einzelnen Lehrperson, für die Arbeitsorganisation an der Schule und für die Schulhauskultur sowie ein Ablaufplan und ein Selbstevaluationsbogen für die Schule zur Verfügung gestellt.

1. Quergefragt: Warum wurden Sie Lehrer/-in? Warum Schulleiter/-in?

Erinnern Sie sich noch, warum Sie Lehrer oder Lehrerin werden wollten? War es die Möglichkeit, Entwicklungswege von Kindern und Jugendlichen mitzugestalten? Waren Sie fachlich motiviert und wollten diese Begeisterung weitertragen? War es die Aussicht, relativ autonom und eigenverantwortlich Sinnvolles zu leisten? Was war Ihre Motivation? Warum sind Sie dann Schulleiter/-in geworden? Wollten Sie eine Schule gestalten? Wollten Sie etwas Wertvolles für die Zukunft mit auf den Weg geben?

Haben Sie eines Ihrer Motive wiedererkannt? Wenn ja, waren Sie bereits auf der Spur von Kreativität und Innovation. *Schöpferisch-gestaltend* tätig zu sein und sich auf diese Weise selbst *wirksam* zu erleben, sind Aspekte kreativen Handelns. Dieser Wunsch bedingt auch eine gewisse Autonomie.

Alle Aspekte zusammengenommen befriedigen und tragen bei zur individuellen Erfahrung, *Form* zu bilden – und gute Gefühle sind als Draufgabe das angenehme Begleitprodukt.

2. Welchen Nutzen hat Kreativität?

Kennen Sie nicht selbst befreiende „Heureka“-Erlebnisse, nachdem Sie an einer Sache länger feststeckten?

Die Fähigkeit, kreativ unsere komplexe Umwelt zu entschlüsseln und uns zugänglich zu machen, hilft, uns zu orientieren und unterstützt unsere *Navigation* durch verzweigte Lebenszusammenhänge. Ob es sich dabei z. B. um veränderte Anforderungen an eine fortschreitend digitalisierte Umwelt handelt oder um persönliche Lebensgestaltung: Es sind immer einzelne Attribute von Kreativität, die bei der Bewältigung helfen, die zum Durchbruch führen und Erfahrungen schaffen – dann z. B., wenn bestimmte Routinen nicht länger zweckdienlich sind.

3. Kreativität in einer Organisation

Wenn in einer Organisation etwas *Neues* und zugleich *Nützlich* geschaffen wird, sei es eine Idee, eine Problemlösung oder ein Produkt, spricht man im wissenschaftlichen Sprachgebrauch von Kreativität. Ein verwandtes Konzept ist die Innovation. In Abgrenzung zur Kreativität bezieht sich die Innovation allerdings konkret auf die *Umsetzung* von etwas Neuem, z. B. einer Idee. Während also bei der Kreativität die Erzeugung und ihre Nützlichkeit im Vordergrund stehen, ist es bei der Innovation die Umsetzung des Neuen am Arbeitsplatz.

Kreatives, innovatives Denken und Handeln sind eine Kompetenz, die über alle Schulfächer hinweg Bedeutung hat. Von den Inhalten aus können Impulse aus jeder fachlichen Perspektive geliefert werden und so das Fundament für eine aktuell und künftig kompetente Lebensgestaltung in einer komplexen Welt bilden. Dennoch kann im Klassenzimmer nur schwer vermittelt werden, was eine Lehrperson in ihrem organisationalen Umfeld nicht erlebt. Bietet eine Schule nicht die nötigen förderlichen Rahmenbedingungen für Kreativität, werden diese auch kaum im Unterricht Eingang finden.

An diesem Punkt sollten Sie ansetzen. Sie schaffen den Rahmen, der Raum für kreatives, innovatives Denken und Handeln öffnet und nehmen darauf Einfluss, wie Kreativität in Ihrem Schulhaus gelebt wird. Eine Leadership Studie, die 1500 CEOs befragte, nennt sogar *Kreativität* als wichtigste Führungskompetenz der Zukunft.

4. Kreativität als Eckwert der Personalentwicklung

Forschungen haben fundiert belegt, welche Bedingungen Kreativität und Innovation in einer Organisation fördern. Sie schaffen den Rahmen, damit sich kreatives, innovatives Denken und Handeln an Ihrer Schule entfalten können. Vor diesem Hintergrund strukturieren Sie Ihre Personalentwicklung anhand von vier Handlungsfeldern:

- Führungsverhalten
- Individuum
- Arbeitsorganisation an der Schule
- Schulhauskultur

4.1 Führungsverhalten

Als Schulleiter haben Sie einen hohen Einfluss auf die Wahrnehmung des Lehrpersonals und auf das schulische Umfeld. Behalten Sie im Hinterkopf: Der häufigste Kündigungsgrund, so Studien, ist eine „gestörte“ Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung. Das zeigen auch Resultate einer Befragung in der Volksschule im schweizerischen Kanton Zürich. Seien Sie sich darum bewusst, dass Sie – auch wenn Sie in ein System eingebettet sind, indem viele Vorgaben von außen steuern eingreifen – trotzdem die Bedingungen beeinflussen, innerhalb derer *Entwicklungsprozesse* in Ihrer Schule stattfinden. Reflektieren Sie darum regelmäßig Ihre Rolle und loten Sie Ihren *Handlungsrahmen* aus. Nehmen Sie dafür bewusst die Rolle des *Gestalters* ein. Nutzen Sie Sparringspartner, die Sie in Ihrer Reflexion unterstützen – ggf. auch außerhalb des üblichen schulischen Kontexts, damit Sie Ihr eigenes *kreatives Querdenken* anregen und Impulse sammeln. Als Führungsperson haben Sie eine Schlüsselfunktion inne!

Personalentwicklung

Für Ihren Führungsalltag heißt das

- Sie wissen, dass Sie als Rollenmodell für kreatives, innovatives Denken und Handeln wahrgenommen werden. Sehen Sie z. B. eigene Fehler und Rückschläge in Entwicklungsprozessen als normal an und sprechen Sie offen über Ihre Erfahrungen. Bauen Sie so eine Atmosphäre emotionaler Sicherheit auf und signalisieren Sie: Wer Fehler macht, wird unterstützt. Vertrauen ist die Basis jeder gelungenen Zusammenarbeit. Diskutieren Sie nicht Fehler um der Fehler willen, sondern stellen Sie die Kommunikation über Fehler klar in den Dienst des „Besser Werdens“. Integrieren Sie z. B. situativ den Punkt „Fehler als Lernchance“ in Ihre Sitzungsgefäße. Nehmen Sie sich bewusst aus der Diskussion heraus und moderieren Sie. Etablieren Sie eine Kultur, in der Fehler als Lernanlässe genutzt werden können. So motivieren Sie und können glaubwürdig für mehr Kreativität und Innovation an Ihrer Schule eintreten.
- Erwarten Sie von Ihren Lehrpersonen, dass sie kreativ sind. Eine solche Erwartung wirkt sich positiv aus.
- Regen Sie das Team und die Einzelnen an, bestehende Strukturen und Routinen an Ihrer Schule zu hinterfragen. Richten Sie dafür z. B. einen Ideenpool ein. Fühlen Sie sich nicht angegriffen, wenn Lehrpersonen schulische Abläufe infrage stellen. Fragen Sie, was man besser machen könnte. So stärken Sie die individuelle Verantwortungsübernahme. Scheuen Sie nicht den Austausch und stehen Sie als Gesprächspartner zur Verfügung. Bleiben Sie offen und flexibel.
- Ermutigen und unterstützen Sie kreatives Querdenken. Hinterfragen Sie offen mögliches *Group Thinking*, wenn Sie den Eindruck haben, dass einzelne Meinungen zugunsten des Gruppenkonsenses nicht wiedergegeben werden, z. B. in Besprechungen oder Fachteams. Spielen Sie ruhig selbst einmal den *Advocatus Diaboli*. Mischen Sie die Zusammenstellungen immer wieder neu. Bleiben Sie offen für die Diversität im Team.
- Tragen Sie Konflikte konstruktiv aus. Ein Schweige- und Kontrollklima hemmt Kreativität und Innovation. Thematisieren Sie Sach- und Beziehungskonflikte und entkoppeln Sie diese.
- Verschleppen Sie keine Entscheidungen. Bleiben Sie transparent. Setzen Sie um, was sinnvoll ist. Stellen Sie alle Informationen hierfür zur Verfügung.
- Geben Sie Rückmeldungen zur Qualität von Ergebnissen, und zwar nicht additiv zu den üblichen Feedbackschlaufen an Ihrer Schule, sondern situativ für das Team in gemeinsamen Sitzungen und für die Einzelperson im Einzelgespräch. Halten Sie sich dabei an die Regeln des Feedbackgebens.

Zu guter Letzt: Behalten Sie Ihr eigenes Querdenken im Auge. Stärken Sie Ihre persönlichen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen. Dabei helfen auch die Rückmeldungen anderer, das persönliche Bild neu zu akzentuieren. Vielleicht finden Sie sich selbst gar nicht so kreativ? Dann fangen Sie doch einfach an, in einem Notizbuch all das zu notieren, was Sie bereits auf dem Weg hin zu mehr Kreativität an Ihrer Schule geleistet haben. Ihre Notizen werden Sie nach und nach inspirieren, wohin Sie noch mit Ihrer Schule in Sachen Kreativität gehen möchten – festgehalten als Gedankenblitz z. B. auf dem Weg nach Hause in Bus oder Bahn.

4.2 Individuum

Behalten Sie bei allem, was Sie tun und anbieten, das Individuum im Auge, auch wenn in der Schule der Teamgedanke großgeschrieben wird. Das Team ist nur so stark, wie der Einzelne wahrgenommen wird und sich einbringen kann:

- Das betrifft z. B. die Motivation jeder einzelnen Lehrperson. Fragen Sie sich: Was motiviert genau ihn oder sie, als Lehrer/-in tätig zu sein? Wo liegen ihre/seine kreativ-innovativen Stärken? Berücksichtigen Sie die jeweiligen individuellen Bedürfnisse. *Intrinsische Motivation ist der Ausgangspunkt allen kreativen Handelns.* Versuchen Sie, ein Gespür zu entwickeln und holen Sie Ihr Gegenüber ab. Hat Ihr Gegenüber z. B. wenig Mut, in Gruppen seine Standpunkte zu vertreten? Ermutigen Sie! Nutzen Sie dazu ad hoc oder systematisch das Mitarbeitergespräch, um mehr über die Lehrperson zu erfahren und im Kontakt zu sein. Fragen Sie, bleiben Sie neugierig auf Ihr Gegenüber. Geben Sie ihm/ihr eine Plattform! Stärken Sie durch entsprechende Rückmeldungen. Ihr Gegenüber muss an die eigene kreative Selbstwirksamkeit glauben.
- Formulieren Sie klare Erwartungen, wenn erforderlich. Geht die Lehrperson aktiv auf ihre Umgebung und auf Herausforderungen zu? Ist sie offen für neue Erfahrungen? Reflektiert sie ihr Tun? Holt sie sich Informationen eigenständig oder wartet sie ab, bis sie etwas angeboten bekommt? Bieten Sie Unterstützung an und überlegen Sie gemeinsam, welches Entwicklungsangebot stimmig sein könnte.
- Holen Sie sich nach allen Gesprächen eine kurze Rückmeldung ab, ob das Gespräch als hilfreich empfunden wurde. Sie erfahren viel über Ihre Wirkung und die Wahrnehmung des anderen. Das hilft Ihnen für alle weiteren Schritte im Prozess.
- Behalten Sie potenzielle Stressfaktoren im Blick. Überlastungen machen den Blick eng. Depressive Verstimmungen wirken sich kontraproduktiv auf Kreativität aus. Bleiben Sie darum immer in Kontakt mit dem Team und den Einzelnen, um sofort reagieren zu können.

- Vertrauen Sie auf die kreativen Fähigkeiten der Einzelnen! Das hat auch etwas mit der eigenen momentanen Belastungssituation und dem persönlichen Menschenbild zu tun. Wenn Sie selbst nicht gut in Ihren Ressourcen stehen, werden Sie kaum andere *gerecht* wahrnehmen und abholen können. Nehmen Sie ruhig einmal einen Gang heraus, machen Sie das transparent und sorgen Sie so dafür, dass sich Ihre eigene *mentale Bandbreite* wieder zu voller Größe entfalten kann.

4.3 Arbeitsorganisation an der Schule

Was beinhaltet die Arbeitsorganisation an Ihrer Schule? Wie gestalten Sie z. B. *Zusammenarbeit*? In welchem Maß gibt Ihre Schule *Raum für eigenverantwortliches Handeln*? Fragen wie diese helfen Ihnen, Ihre schulinterne Arbeitsorganisation einmal unter dem Blickwinkel Kreativität zu analysieren. Auf dieser Basis erkennen Sie, welche Ressourcen bereits in Ihrer Schule zur Verfügung stehen und was Sie ggf. optimieren können:

- Autonomie und Selbstkontrolle wirken sich förderlich auf kreatives, innovatives Denken und Handeln aus. Stellen Sie dem Team und/oder Einzelnen darum Freiräume zum Querdenken zur Verfügung. Schaffen Sie Experimentier- und Aktionsräume, die ins Gefüge der Schule passen. Entwickeln Sie geeignete Plattformen gemeinsam. Stellen Sie hierfür Zeit zur Verfügung. Entrümpeln und entlasten Sie an Stellen, die sich überholt haben. Verpflichten Sie sich für kreative Freiräume, z. B. im PE-Konzept.
- Autonomie bieten Sie auch, indem Sie individuelle Zielsetzungen berücksichtigen, z. B. im Mitarbeitergespräch. Das fördert die intrinsische Motivation.
- Stellen Sie sicher, dass die für die Arbeit notwendigen Informationen für jeden zugänglich sind. Haben alle Lehrpersonen einen freien Zugang zum Internet? Greifen sie auf eine breite Vielfalt an Informationen zurück – oder beschränkt sich ihre Suche auf z. B. Wikipedia? Motivieren Sie das Team, Zeit und Energie zu investieren. Thematisieren Sie auch einmal das „Warum“ der täglichen Arbeit. *Sinnvermittlung* gibt einen Push für mehr Investitionen. Klären Sie intern, in welcher Form und auf welchem Weg Sie Informationen aus Sitzungen Ihrem Team zugänglich machen. Stellen Sie z. B. ein Protokoll zur Verfügung? Was bildet das Protokoll ab? Entrümpeln Sie, wo nötig. Klären Sie auch, in welcher Form Erfahrungen aus externen Weiterbildungen in die Schule zurückfließen. Nutzen Sie die übliche gemeinsame Besprechungsstruktur dazu? Oder sprechen Sie darüber beim entspannten gemeinsamen Lunch in der Schule?
- Stellen Sie sicher, dass die Teammitglieder untereinander alle Aufgaben kennen. So vermeiden Sie Verteilungskonflikte und unterstützen konstruktive Diskussionen im Team für eine synergetische Zusammenarbeit.

- Fördern Sie den Austausch mit Personen und Teams außerhalb der Schule. Bleiben Sie im Kontakt mit dem Umfeld, das wirkt sich auf die interne Kreativitäts- und Innovationskraft aus. Nutzen Sie hierfür die bestehende Besprechungsstruktur. Laden Sie interessante Personen(gruppen) z. B. in eine Sitzung oder an einem Weiterbildungstag ein.
- Implementieren Sie systematische Rückmeldungen zur Qualitätssicherung als organisationsinterne Feedbackschleifen. Kollegiale Feedbacks oder Qualitätsgruppen könnten z. B. die geeigneten Methoden an Ihrer Schule sein.
- Sichern Sie eine gute Balance zwischen komplexen Aufgaben und Anforderungen.
- Experimentieren Sie mit Methoden aus der Kreativitätsforschung in den Teambesprechungen, z. B. mit Brainwriting oder Brainstorming. Integrieren Sie in Besprechungen verstärkt Workshop-Sequenzen, in denen das Kollegium aktiv an einem Thema oder einer Fragestellung arbeitet. Reduzieren Sie die rein administrative Informationsweitergabe und stellen Sie diese dafür schriftlich zur Verfügung. Denken Sie daran: Strenger Formalismus und Zentralismus hemmen Kreativität und Innovation. Nutzen Sie vielmehr Sitzungen, um sich gegenseitig zu schulen. Geben Sie Einzelnen eine Plattform, sich zu präsentieren und die anderen an ihren besonderen Erfahrungen teilhaben zu lassen. Nutzen Sie den konstruktiven Austausch als Nährboden zum Querdenken.

4.4 Schulhauskultur

Frei zugängliches Wissen und Räume zum Experimentieren und Improvisieren sind sichtbare Elemente einer Schulhauskultur, für die Kreativität ein Wert darstellt. Wussten Sie, dass Schulen eine wichtige Voraussetzung für kreativ-innovatives Handeln mitbringen? Als Organisation sind sie nämlich intern hierarchisch flach aufgestellt. Das ist förderlich, denn Widerstände aufgrund von Hierarchien, Informationsblockaden und mangelndem Austausch könnten so eigentlich umgangen werden. Damit wäre der Weg frei für produktives Querdenken.

Was heißt das für Sie als Schulleitung?

- Nehmen Sie diesen Gedanken auf und *screenen* Sie regelmäßig die Kultur Ihrer Schule hinsichtlich Offenheit und Vertrauen. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und appellieren Sie immer wieder an die Eigenverantwortung Ihres Teams. Versuchen Sie herauszufinden, in welchen Bereichen Sie das Übernehmen von verantwortbaren Risiken zulassen können. Das hat positive Auswirkungen auf die Innovations- und Kreativitätskraft.

Personalentwicklung

- Stellen Sie sicher, dass Konflikte an Ihrer Schule nicht ausgesessen, sondern aktiv und konstruktiv gelöst werden. Schätzen Sie die Diversität im Team und heben Sie den Wert immer wieder auch in gemeinsamen Besprechungen hervor.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Schule intern als gerecht wahrgenommen wird. Fairness und Transparenz müssen die Grundlagen Ihrer Entscheidungen sein und sich sicht- und spürbar durch alle Prozesse und Strukturen der Schule ziehen. Vermeiden Sie Geheimniskrämereien. Das stärkt die Bindung an die Schule.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Schule mit ihrem Umfeld in aktivem Austausch steht – sei es mit Eltern, der Gemeinde, Unternehmen und sonstigen Organisationen. Das regt den internen Perspektivwechsel an.
- Machen Sie Kreativität zur Grundlage Ihres PE-Konzeptes, nicht als starres Konstrukt, sondern als Anker zur Reflexion des Status. Skizzieren Sie die Grundlagen in Form von Leitsätzen anhand der genannten Handlungsfelder und legen Sie diese Ihrem Team vor. Holen Sie Rückmeldungen ab. Machen Sie deutlich, dass Kreativität ein Wert an Ihrer Schule ist.
- Überlegen Sie, in welchen Bereichen Sie Einzelnen ein Job-Enlargement oder Job-Enrichment anbieten können. Das stärkt die Motivation und hält das Leistungsniveau hoch. Bleiben Sie flexibel, es müssen keine großen Würfe sein. Prüfen Sie mögliche Nischen in Ihrer Organisation. Das kann von der zeitlich begrenzten Mitarbeit in einem Thema bis hin zur Leitung eines Projektes reichen. Entscheiden Sie situativ, was passt auf den Einzelnen bezogen, den Sie aktiv bei der Lösungssuche einbinden.

Job-Enlargement ist eine Erweiterung der Tätigkeit durch neue Verantwortung, **Job-Enrichment** ergänzt die Tätigkeit um neue, in der Regel zeitlich befristete Aufgaben. Beide Methoden dienen dazu, die Motivation und damit Leistungsbereitschaft hoch zu halten

- Machen Sie doch einmal Kreativität zum Auswahlkriterium in Ihren Einstellungsverfahren. Weichen Sie die herkömmliche Vorgehensweise auf und fordern Sie wohlwollend die Offenheit und Neugierde Ihres Gegenübers heraus. Schauen Sie sich die Kandidaten auch unter dem Blickwinkel an, was er/sie mitbringen muss, damit das vorhandene kreative Potenzial im Team optimal ergänzt wird.

5. Wie weiter?

Die genannten Punkte unterstützen Sie, Ihre Personalentwicklung unter dem Blickwinkel der Kreativität zu überprüfen und dort neu auszurichten, wo Handlungsbedarf

angebracht ist. Sie haben gesehen: Personalentwicklung ist ein weites Feld und umschließt in Sachen Kreativität

- Aspekte Ihres eigenen Führungsverhaltens,
- das, was Ihre Lehrpersonen mitbringen,
- Ihre spezifische schulische Arbeitsorganisation und zu guter Letzt
- die Schulhauskultur. Diese bringt alle Aspekte zueinander und macht die internen Entwicklungsprozesse sicht- und spürbar.

Fühlen Sie sich angesprochen? Möchten Sie an den Werten Ihrer Schule arbeiten? Soll Kreativität ein Teil sein? Dann empfehle ich Ihnen folgendes Vorgehen:

1. Fragen Sie sich, warum das Thema Kreativität für Sie persönlich wichtig ist. Was haben Ihre Gedanken konkret mit Ihrer Funktion und der Schule zu tun?
2. Überlegen Sie sich, welchen Zweck Kreativität an der Schule im Moment erfüllt. Finden Sie heraus, in welchen Bereichen Ihre Schule aktuell kreativ und innovativ ist. Ist das Ergebnis ausreichend? Welche Bereiche werden nach dem, was Sie nun anhand der Unterlagen wissen, aus Ihrer Sicht vernachlässigt? Wo bräuchten Sie kreative Impulse, z. B. über den Unterricht hinaus?
3. Wie würde es aussehen, wenn Kreativität in Zukunft an der Schule ein gelebter Wert ist? Was erzeugt das für eine Stimmung bei Ihnen? Klären Sie, warum Kreativität gerade an Ihrer Schule wichtig sein könnte. Fragen Sie sich, welche Implikationen dies für die tägliche Arbeit nach sich ziehen kann. Was könnte der gemeinsame Gewinn sein?
4. Initiieren Sie in der nächsten gemeinsamen Besprechung eine Diskussion zum Einstieg in die Thematik Kreativität. Holen Sie ein Stimmungsbild ab. Kündigen Sie Ihr Vorhaben an, machen Sie Ihre Motivation deutlich und geben Sie eine Frage zur Vorbereitung an die Hand, z. B.: Was bedeutet Kreativität an unserer Schule? Moderieren Sie die Diskussion anhand von Fragen wie z. B.: Was bedeutet Kreativität für mich? In welchen Bereichen und Situationen leben wir Kreativität? Was bräuchten wir, um Kreativität als Wert an unserer Schule zu etablieren? Geben Sie allen Stimmen eine Plattform, nehmen Sie sich bewusst in den Diskussionen zurück und sammeln Sie die Anmerkungen auf Metaplankarten.
5. Auf der Basis des Stimmungsbildes planen Sie die nächsten Schritte. Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht erforderlich? Priorisieren Sie diese. Behalten Sie dabei die Strukturen und Prozesse sowie bestehende Dokumente an Ihrer Schule im Auge. Müsste z. B. das Leitbild angepasst werden?

Personalentwicklung

6. Initiieren Sie auf dieser Grundlage einen gemeinsamen Workshop, bei dem Sie das Thema Kreativität in den schulischen Gesamtzusammenhang stellen. Nehmen Sie Ihre Vorschläge zu den erforderlichen Maßnahmen als Ausgangspunkt zur Erarbeitung gemeinsamer Lösungen. Priorisieren Sie die Maßnahmen, soweit möglich, entlang Ihrer Wichtigkeit. Legen Sie verbindliche Termine fest und bestimmen Sie Verantwortlichkeiten.

Auf diese Weise bilden Sie ganz nebenbei den Nährboden für kreatives und innovatives Querdenken – verlieren Sie dabei nicht die Leichtigkeit und den Spaß aus dem Auge.

6. Fazit

Kreativität als gelebter Wert in der Schule trägt bei zur Sicherung der Überlebensfähigkeit in der Zukunft. Lehrpersonen können schwerlich Kreativität im Unterricht fördern, wenn das schulische Umfeld ihnen keinen Rahmen anbietet, in dem sie gefordert und gefördert werden, kreativ und innovativ zu agieren. Sie als Schulleiter/-in sollten sich darum bewusst sein, dass Sie eine Schlüsselrolle innehaben:

- Klären Sie Ihre Haltung zur Kreativität als Wert in Ihrer Schule. Denken Sie daran, dass Ihre Klarheit und Kongruenz Vertrauen schafft und damit die Grundlage für weitere Prozesse ist.
- Machen Sie Kreativität zum Wert Ihrer Personalentwicklungsarbeit. Orientieren Sie sich an den Handlungsfeldern *Führungsverhalten*, *Individuum*, *Arbeitsorganisation an der Schule* und *Schulhauskultur*. Screenen Sie anhand der Fragen Ihre Arbeit. Was machen Sie bereits? Was sollte neu betrachtet und angepasst werden?
- Initiieren Sie einen Kulturentwicklungsprozess. Diskutieren Sie gemeinsam, was Kreativität an der Schule bedeutet und bedeuten könnte. Schaffen Sie auf diese Weise einen ersten Freiraum für kreatives Querdenken. Nehmen Sie die Impulse auf und nutzen Sie diese für den weiteren Prozess. Verordnen Sie nichts von oben nach unten. Arbeiten Sie gemeinsam an den Lösungen – so tragen Sie zu einer bewusst-differenzierten Schulhauskultur bei. Integrieren Sie bereits früh Rückmeldungen in die Prozesse im Dienste der Kulturentwicklung und zum gemeinsamen „Besser werden“.

Literaturverzeichnis:

Buckingham, Marcus; Coffman, Curt (2005): Erfolgreich führen gegen alle Regeln. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Krause, Diane E. (Hrsg.) (2013): Kreativität, Innovation und Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Gabler.

Knoch, Cornelia (2016): Professionalisierung von Personalentwicklung. Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Edition Humanistische Psychologie: Bergisch Gladbach.

Arbeitshilfen

A 1 Reflexionsbogen

Kreativität als Eckwert der Personalentwicklung: Führungsverhalten	
Was tue ich für meine Kreativität – damit ich Kreativität fördern kann?	
Nehme ich mir <i>Auszeiten</i> , um mich und meinen <i>Handlungsspielraum</i> zu reflektieren?	<i>Notizen</i>
Was, wann und wo <i>gestalte</i> ich an unserer Schule?	
Tausche ich mich über meine berufliche Rolle auch mit einer Person <i>außerhalb</i> meines üblichen schulischen Umfeldes aus, die mir Impulse und Denkanstöße gibt, auf die ich nicht unbedingt selbst gekommen wäre?	
Hole ich mir Rückmeldungen zu meinem Führungsverhalten von den Lehrpersonen ab?	
Mache ich mir Notizen und halte Gedanken zu unserer Schule und den weiteren Weg fest? Wie fließen die in meinen Alltag ein?	
Wie fördere ich Kreativität im Team?	
Spreche ich über Fehler? Lasse ich andere an meinen Erfahrungen teilhaben?	

Personalentwicklung

Sprechen wir im Team über Fehler? Machen wir das systematisch? Mit welchem Zweck? Ist das stimmig?	
Nutzen wir Fehler als Lernchancen? Wann haben wir das z. B. getan?	
Formuliere ich meine Erwartungen an mehr Kreativität im Team? Bin ich klar darin?	
Rege ich das Hinterfragen von Routinen an?	
Fühle ich mich persönlich angegriffen, wenn eine Lehrperson Kritisches unsere Schule betreffend äußert?	
Was würde mir helfen, die Kritik nicht persönlich zu nehmen und konstruktiv zu werten?	
Hinterfrage ich Uniformität im Lehrerkollegium? Kann ich konfrontieren – auf gute Art?	
Schätze ich alle Meinungen gleich? Was sagt mir meine Einschätzung? Bei wem könnte ich <i>fairer</i> sein?	
Spreche ich Konflikte aktiv an? Wie trage ich zur Lösung bei? Ist das stimmig?	
Sitze ich manchmal Entscheidungen aus? Was löst das aus in meinem Umfeld? Was sollte ich künftig besser machen?	
Gebe ich regelmäßig Feedback? Nutze ich Gelegenheiten? Wie vermittele ich Kritik und Lob? Ist das stimmig?	

A 2 Reflexionsbogen

Kreativität als Eckwert der Personalentwicklung: Individuum	
Wie fördere ich die Kreativität der einzelnen Lehrperson?	
Was weiß ich über die einzelnen Lehrpersonen?	<i>Notizen</i>
Wer ist mir näher? Wer weiter weg?	
Was kann ich tun, damit ich mehr Kontakt habe mit denen, die weiter weg sind?	
Weiß ich, was den Einzelnen motiviert? Nutze ich das für Entwicklungsprozesse?	
Nutze ich das Mitarbeitergespräch, mehr vom Einzelnen zu erfahren? Habe ich darüber hinaus weitere Anknüpfungspunkte?	
Lasse ich der Lehrperson genügend Raum im Mitarbeitergespräch, um sich zu öffnen und zu präsentieren?	
Bin ich derjenige, der in Mitarbeitergesprächen mehrheitlich spricht? Was könnte ich ändern?	
Stelle ich Fragen, um mehr zu erfragen? Bleibe ich offen für mein Gegenüber? Ertappe ich mich, dass mich das eine oder andere <i>fixe Bild</i> hindert, mehr in den Austausch zu gehen?	
Stärke ich und lobe gezielt? Wie mache ich das? Bin ich konkret genug?	

Personalentwicklung

<p>Formuliere ich auch Erwartungen, die mein Gegenüber fordern? Wie geht es mir dabei?</p>	
<p>Biete ich Unterstützung an? Wie mache ich das? Ist das stimmig für mich und mein Gegenüber?</p>	
<p>Frage ich nach, ob ein Gespräch als hilfreich empfunden wurde? Wie gehe ich mit der Rückmeldung um?</p>	
<p>Habe ich mein Team und Belastungsspitzen im Blick? Wie gehe ich damit um, wenn sich Unter- und Überlastungen zeigen? Was biete ich an?</p>	
<p>Traue ich jedem Einzelnen zu, kreativ zu sein? Bei wem sollte ich meinen Blickwinkel positiv verändern? Was könnte mir dabei helfen?</p>	
<p>Stehe ich selbst in meinen Ressourcen? Geht es mir gut?</p>	
<p>Wenn nicht: Gehe ich damit verantwortungsvoll um? Was brauche ich, damit ich meine mentale Bandbreite wieder zu voller Größe entfalten kann?</p>	

A 3 Reflexionsbogen

Kreativität als Eckwert der Personalentwicklung: Arbeitsorganisation	
Fördert unsere Arbeitsorganisation Kreativität an der Schule?	
Stelle ich Freiräume zum Experimentieren und Querdenken zur Verfügung?	<i>Notizen</i>
Entrümple ich, was sich überholt hat? Streiche ich Sitzungen, die überflüssig geworden sind? Ist unsere Organisation effizient?	
Berücksichtige ich individuelle Zielsetzungen?	
Haben alle den gleichen Zugang zu Informationen, die für das Erfüllen der Aufgaben nötig sind?	
Motiviere ich das Team und die Einzelnen, differenziert zu recherchieren? Gebe ich Zeit?	
Mache ich punktuell das <i>Warum</i> unserer täglichen Arbeit zum Thema? Tue ich aktiv etwas zur <i>Sinnvermittlung</i> ?	
Wie, wann und in welcher Form informiere ich das Team über Sitzungsinhalte? Ist das stimmig?	
Welche Kommunikationsmittel nutzen wir, um alle zu erreichen? Sind diese effizient? An welchen Stellen müssten wir mehr kommunizieren und transparenter sein?	

Personalentwicklung

Wie fließen Erfahrungen aus Weiterbildungen in die Schule zurück? Passt das so für unsere Schule? Könnten wir das auch einmal anders handhaben?	
Kennen alle untereinander die Aufgaben der anderen?	
Fördere ich den Austausch mit Personen und Teams außerhalb der Schule? Was für Personengruppen sind das? Könnten wir neue Blickrichtungen einbringen?	
Was machen wir konkret für den Austausch? Nutzen wir z. B. unsere üblichen Sitzungsgefäße?	
Geben wir uns <i>systematisch</i> Feedback zur Arbeit? Geben wir das Feedback ausschließlich auf den Unterricht bezogen? Welche <i>Feedbackschleifen</i> haben wir?	
Stimmen die Aufgaben, Anforderungen und Personen überein? Wo zeigen sich Über- und Unterlastungen? Was kann ich zur Verbesserung beitragen?	
Welche Informationen kann ich schriftlich abgeben – ohne dass ich in den Sitzungen mündlich informieren muss und stattdessen Fragen beantworte?	
Nutze ich Methoden der Kreativitätsforschung in Sitzungen/Teambesprechungen?	
Trainieren oder schulen wir uns in den Sitzungen/Teambesprechungen?	

A 4 Reflexionsbogen

Kreativität als Eckwert der Personalentwicklung: Schulhauskultur	
Fördert unsere Schulhauskultur Kreativität an der Schule?	
Wo zeigen sich aktuell Widerstände im Schulhaus? Was könnte die Angst dahinter sein? Was heißt das für mein Verhalten?	<i>Notizen</i>
Vertrauen wir einander? Wo zeigt sich das? Wo ggf. nicht? Was heißt das für mein Verhalten?	
Sind wir offen füreinander? Wo zeigt sich das? Wo ggf. nicht? Was heißt das für mein Verhalten?	
Gebe ich Raum für die Übernahme von Verantwortung? Kann ich loslassen? Wo sollte ich mich herausnehmen?	
Fördere ich Eigenverantwortung? Was mache ich konkret?	
Wie gehen wir mit Konflikten um? Was könnten wir besser machen? Was kann ich beitragen?	
Sind wir ein homogenes oder eher heterogenes Team? Bilden wir Vielfalt ab? Was heißt das für mein Führungsverhalten? Gibt es Handlungsbedarf?	

Personalentwicklung

Sind wir als Schule fair allen Mitgliedern gegenüber? Werden wir intern gerecht wahrgenommen? Sind wir transparent, was Prozesse und Entscheidungen anbelangt? Was könnten wir und was kann ich besser machen?	
Sind wir gut im schulischen Umfeld verankert und präsent? Sind wir ausreichend vernetzt? Tauschen wir uns aktiv aus? Was könnten wir besser machen?	
Kenne ich meine Leitsätze zur Kreativität zur Förderung der individuellen Entwicklungsprozesse? Habe ich meine Entwicklungsarbeit hinsichtlich der Felder <i>Führungsverhalten</i> , <i>Individuum</i> , <i>Arbeitsorganisation</i> und <i>Schulhauskultur</i> analysiert und Handlungsbedarf definiert?	
Sind die Leitsätze zur Kreativität transparent kommuniziert? Habe ich Rückmeldungen dazu eingeholt?	
Nutze ich Nischen in der schulischen Organisation, um Einzelnen adäquate Entwicklungsmöglichkeiten zu geben? Lote ich hierfür meinen Handlungsspielraum aus? Binde ich die Einzelnen bei der Lösungssuche ein?	
Ist Kreativität ein Kriterium in unserem Auswahlverfahren?	
Was müsste eine neue Lehrperson mitbringen, damit sie unser Team „kreativ“ ergänzt?	

A 5 Ablaufplan

Wie weiter: Kreativität als Wert der Schulhauskultur	
Wie initiieren Sie den Entwicklungsprozess hin zu mehr kreativem Querdenken als Teil der Schulhauskultur?	
Schritt 1 Analyse der Eigenmotivation	Klären Sie für sich: Warum ist mir das Thema Kreativität wichtig? Was hat das mit meiner Funktion als Schulleitung und der Schule selbst zu tun? Machen Sie sich Notizen.
Schritt 2 Analyse des Nutzens von Kreativität für unser Schulhaus	Klären Sie für sich: Welchen Zweck erfüllt für uns aktuell Kreativität? Beschränkt sich unsere Kreativität z. B. auf den traditionell kreativen Unterricht? Sind wir auch als Team kreativ? Als Schule? Wo könnten wir kreativer sein? Ist das Resultat stimmig für mich? Machen Sie sich Notizen.
Schritt 3 Analyse der Chancen und Auswirkungen von <i>mehr</i> Kreativität in unserem Schulhaus	Klären Sie für sich: Wie würde es aussehen, wenn Kreativität künftig ein gelebter Wert wäre – und kein leeres Bekenntnis auf einem Blatt Papier? Was empfinde ich dabei? Was ist meine Idealvorstellung? Warum könnte Kreativität gerade für uns wichtig sein? Was hieße das für die tägliche Arbeit der Lehrpersonen, was für mich? Machen Sie sich Notizen.
Schritt 4 Stimmungsbild zum Thema Kreativität	Setzen Sie das Thema Kreativität im Schulhaus auf die Agenda einer der nächsten gemeinsamen Sitzungen. Verschicken Sie mit der Einladung zur Sitzung eine Frage zur Vorbereitung, z. B. was bedeutet Kreativität in unserem Schulhaus? Machen Sie Ihre Motivation transparent, warum Sie sich im Team zu diesem Thema austauschen wollen – kurz im Einladungstext, ausführlicher in der Sitzung. Moderieren Sie die Diskussion und geben Sie Fragen ein, wenn nötig, z. B. was bedeutet Kreativität eigentlich für mich? Wo leben wir Kreativität? Was bräuchten wir, damit wir Kreativität als Wert im Schulhaus leben? Sammeln Sie die Ergebnisse auf Metaplankarten. Nehmen Sie sich bewusst aus der Diskussion heraus und achten Sie darauf, dass sich alle einbringen können.

Personalentwicklung

Schritt 5 Ergebnisbewertung und Planung nächster Maßnahmen	Blockieren Sie sich ein Zeitfenster und nutzen Sie dieses für die Auswertung der Diskussion. Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht erforderlich? Sind davon ggf. bestimmte schulische Strukturen oder Prozesse betroffen? Welche Dokumente müssten angepasst werden (z. B. Leitbild?), damit alle Informationen stringent abgebildet sind? Wie wird das Team weiterhin eingebunden? Was muss priorisiert werden?
Schritt 6 Workshop 1 zur Kreativität	Stellen Sie das Thema Kreativität in den schulischen Bedeutungszusammenhang und initiieren Sie einen Workshop, an dem Sie Ihre Gedanken zu den Ergebnissen vorstellen und gemeinsam Massnahmen ausarbeiten und priorisieren. Nehmen Sie, wenn nötig, die Rolle des Advocatus Diaboli ein. Fordern Sie Ihre Lehrpersonen in guter Weise heraus. Lassen Sie dabei den Spaß nicht zu kurz kommen – Humor und gute Laune sind förderlich!
...	<i>Alle weiteren Schritte bestimmen Sie im Prozess!</i>

A 6 Selbstevaluationsbogen

Wo stehen wir bei der Förderung von Kreativität in unserem Schulhaus?

Machen Sie eine spontane Selbsteinschätzung auf der Basis der Reflexionsbögen, die Sie für die Handlungsfelder Führungsverhalten, Individuum, Arbeitsorganisation und Schulhauskultur erarbeitet haben. Wo stehen Sie in den jeweiligen Bereichen?

Schätzen Sie sich ein anhand der Skalierung (1 = geringste Ausprägung, 10 = stärkste Ausprägung) und verbinden Sie die Ergebnisse mit einer Linie.

Das Trapez zeigt Ihnen an, in welchem Handlungsfeld das Schulhaus gut für mehr Kreativität gerüstet ist und in welchen Bereichen Handlungsbedarf ist.

Beispiel



