

Thomas Ritschel

*Abstract:*

**„I am good. We are better“ – New Ways into creative interprofessional collaboration**

Under certain conditions, teams can significantly broaden the potential of the individual, for example when it comes to creative processes. It needs consciousness for synergies, openness for dialogue and the constructive with difference. Differences with respect to professional perspectives or with regard to contents, methodological or semantic or also with regard to communication styles, problem solving and learning culture are all too often regarded as problems instead of chances.

The approach presented here opens up contemporary perspectives for interprofessional collaboration against the background of what we currently know about interpersonal creativity und collaborative interaction. An active handling of differences is key to the approach. Central elements are a transfer of methods and knowledge, collaborative arrangements for learning and problem solving processes and organisational models for interprofessional action.

**„Ich bin gut. Wir sind besser.“ – Zugänge zur kreativen interprofessionellen Kollaboration**

*Nach unserer Überzeugung gibt es kein größeres und wirksameres Mittel zur wechselseitigen Bildung, als das Zusammenarbeiten überhaupt. (J.W. v. Goethe)*

**Wachsende Bedeutung interprofessioneller Kollaborationen**

Zu den wichtigsten Wandlungsprozessen in den Betriebskonzepten vor allem größerer Unternehmen, in der Forschungsorganisation und in der Bildung gehört in letzten Jahrzehnten die erheblich gewachsene Bedeutung von Teamarbeit, die sich in immer stärkeren Maße auf fächerübergreifende Interaktionsformen stützt. Kaum ein großes Unternehmen in Deutschland setzt heute nicht auf interprofessionelle Teams, die nicht nur Produkte entwickeln, sondern diese mitunter bis hin zum Kundenservice begleiten. Kaum ein Forschungsprojekt wird heute noch ohne ein nach Funktionen und Fachkompetenzen heterogen zusammengestelltem Team umgesetzt. Kollaborative Lernszenarien finden sich inzwischen in nahezu jedem Bildungsbereich. Ein Grund dafür ist mit Sicherheit in der stetig gewachsenen Bedeutung von Projektarbeit zu suchen. Die Organisation von Arbeits- und Lernprozessen zielt immer mehr auf die effektive und effiziente Lösung von Problemen. So gehört die Befähigung zur Kollaboration inzwischen ebenso zu den Schlüsselkompetenzen, wie die zur kreativen Problemlösung. Dennoch spielt der gezielte und reflektierte Aufbau heterogener, zu hervorragender Kreativität fähiger Kollaborationsstrukturen häufig eine erstaunlich untergeordnete Rolle. Andere, meist sehr pragmatische, Parameter bestimmen die Zusammensetzung solcher Teams, wie ich selbst in langjähriger Projektpraxis immer wieder feststellen konnte. Sie werden meistens nicht aufgrund der Befähigung der Mitglieder zur Kollaboration und einer reflektierten Heterogenität, sondern aus rein strukturellen bzw. inhaltlichen Erwägungen heraus gebildet. Außerdem spielen Konzepte, die das vorhandene Know How von Teams umfassend aktivieren und nutzbar machen, in der praktischen Arbeitsstruktur (z.B. bezogen auf Interaktionsformen oder Methodik) oft nur eine untergeordnete Rolle. Meistens werden die Möglichkeiten des kreativen Umfeldes, die Netzwerke und Subnetzwerke, die Erfahrungsbestände und Kompetenzen der in die Prozesse eingebundenen Personen und andere Ermöglichungsstrukturen nicht reflektiert genutzt. Es erscheint daher sinnvoll, eine Reihe der Aspekte zu betrachten, die für eine erfolgreiche Kollaboration von kreativen interprofessionellen Teams als bedeutsam angesehen werden können. Die Möglichkeiten solcher Teamentwicklung reichen dabei weit über den Projektbereich hinaus. Gerade Zusammenschlüsse, die nicht nur anlassbezogen arbeiten, können erhebliche Potentiale entwickeln, die über die Möglichkeiten einer einzelnen Person hinausgehen.

### „In selben Sinn und Geist zu arbeiten...“

Goethes Bonmot über diesem Artikel wird häufig dann zitiert, wenn zu Projektkooperationen eingeladen wird oder wenn Unternehmen, Institutionen oder gar Schulen auf ihr Interesse an und ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit hinweisen möchten. Goethes berühmtes Plädoyer für die Kooperation findet sich in einer nur wenig bekannten Schrift von 1816, deren Ursprung aber interessant ist: Am 10. Mai 1815 findet unter der Leitung Goethes im Weimarer Hoftheater eine doppelte Gedenkveranstaltung statt: für den 10 Jahre zuvor gestorbenen Schiller und den wenige Monate zuvor ebenfalls verstorbenen, damals bedeutenden Schauspieler, Dramatiker und Intendanten August Wilhelm Iffland. Goethes ungewöhnliche Programmzusammenstellung für diese Veranstaltung führt zu so zahlreichen Irritationen und Fragen beim Publikum, dass er sich genötigt sieht, seine Intention knapp ein Jahr darauf öffentlich zu erklären. Goethe unterstreicht darin, dass die vorgestellten Arbeiten eben auch Ausdruck gemeinsamer geistiger Auseinandersetzungen und schöpferischer Prozesse sind, auf die er damit hinweisen wollte. Ausgehend von seinen engen geistigen und menschlichen Verbindungen zu den beiden bedeutenden Künstlern, hält er eine leidenschaftliche Rede für die Zusammenarbeit, bewusst über die Grenzen von Sparten und Professionen hinaus: „Verbinden sich aber Mehrere, in demselben Sinn und Geist zu arbeiten, so entsteht unmittelbar eine größere Mannigfaltigkeit, denn die innigsten Freunde sind oft, der Richtung und Liebhaberrey nach, ganz verschieden, sie leben in entgegengesetzten Wirkungs- und Lustreisen, auf welchen sich Begriffe, Gefühle, Anspielungen und Gleichnisse beziehen; woraus denn eine Fülle entspringen kann, die auf anderem Wege nicht zu hoffen wäre. [...] Nach unserer Überzeugung gibt es kein größeres und wirksameres Mittel zur wechselseitigen Bildung, als das Zusammenarbeiten überhaupt, [...], wo, nachdem sich Freunde beredet, gestritten, vereinigt, bezweifelt, überlegt und abgeschlossen zuletzt [...] die Belehrung vollendet.“ (J.W.Goethe, Über die Entstehung des Festspiels zu Ifflands Andenken, 1816)

Dieses Lob der interprofessionellen Zusammenarbeit ist um so erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass nur einige Kilometer entfernt, in Jena, wenige Jahre zuvor ein Geniebegriff wächst, der die nahezu unbegrenzten schöpferischen Fähigkeiten des Einzelnen postuliert. Während die jungen Romantiker noch das Genie in sich zu wecken suchen, setzt das unbestrittene Genie Goethes schon längst auch auf die Kraft der Kooperation. Schaut man sich die Zeit um 1800 in Jena und Weimar etwas genauer an, so erkennt man bereits dort das Phänomen, das Olaf-Axel Burow später als „Kreatives Feld“ beschreibt. Sowohl das Phänomen der Weimarer Klassik, als auch das der Jenaer Romantik wären ohne die kreative Synergien von Frauen und Männern, von Literaten, Poeten, Philosophen und Naturwissenschaftlern undenkbar. Der amerikanische Managementforscher Warren Bennis zeigte, dass solche kreativen Kollaborationen meistens um *Kristallisationskerne* herum entstehen. Damit meint er charismatische und visionäre Persönlichkeiten, wie sie zweifellos Goethe und Schiller und etwa auch die Brüder Schlegel waren. Bedeutsam ist hier aber vor allem, dass nicht nur solche herausragenden Geister, sondern nahezu jeder dazu werden kann, “[...] wenn es einem gelingt, in überzeugender Weise der eigenen Berufung zu folgen und diese in einer attraktiven Geschichte oder einem begeisternden Ziel anderen mitzuteilen. Kristallisationskerne sind Personen, die mit sich in Übereinstimmung stehen und von einer Mission beseelt sind. Aufgrund der Selbstübereinstimmung und der klaren Zielorientierung ziehen sie andere Personen an, die nach Ergänzung und Orientierung suchen. Sie wirken wie Magnete im Feld. In der schnell sich wandelnden New Economy wird diese Fähigkeit des Magnetisierens zu einer Schlüsselqualifikation, denn nur Kristallisationskerne ziehen die geeignete Mischung für die zu lösenden Aufgaben an.“ (Burow, 2000)

### Voraussetzungen, Prinzipien und Qualitäten kreativer interprofessioneller Kollaboration

Langjährige Erfahrungen aus der eigenen Praxis zeigen ebenso wie aktuelle Forschungsarbeiten: Erfolgreiche Zusammenarbeit bei der kreativen Lösungssuche und anderen schöpferischen Prozessen beruht auf vielen Faktoren. Wesentliche Bedingungen von Kollaboration sind etwa, dass die Partner kompatible innere Modelle im Handlungsprozess entwickeln und / oder bereits haben und dass sie sich über diese Modelle mittels Sprache verständigen können. Kooperatives Handeln setzt weiter voraus, dass die Handlungspartner entsprechend motiviert sind – Burow spricht hier weitergehend von Synergiebewusstsein - und gleichberechtigt an der Zielentwicklung, Planung, Ausführung und Kontrolle beteiligt sind. Zudem müssen alle Kooperationspartner am Ergebnis und den sich daraus ergebenden Folgen („Gewinn“) partizipieren. Kollaboration beinhaltet zudem, dass die Zusammenarbeit selbst zum Gegenstand des Handlungsprozesses wird bzw. werden kann. (Bamberg, 2011) Gelungene Kollaboration beruht eben – wie gesagt - stets auf dem Zusammenspiel vieler Faktoren. Es lohnt sich an dieser Stelle, einige – nicht alle – Voraussetzungen, Prinzipien und Qualitäten kreativer Kollaboration näher zu beleuchten.

### **Ein kreativitätsförderndes Umfeld**

Die Bedeutung des Umfelds für kreative Prozesse hat zuerst Mihaly Csikszentmihalyi beschrieben. Er erkannte, dass Kreativität auch als ein systemisches Phänomen verstanden und beschrieben werden kann. Das soziale, kulturelle, politische und wirtschaftliche Umfeld befördert oder behindert Innovationen. Ein wesentliches Moment ist dabei die Akzeptanz von neuen Ideen. Bei ihm (und Howard Gardner) geht es dabei noch um den Prozess der Etablierung von Innovationen, nicht jedoch die Entstehungsprozesse selbst.

Für den amerikanischen Soziologen und Ökonomen Richard Florida ist Kreativität eine der zentralen Humanressourcen. Die entscheidende Fähigkeit der Wissensgesellschaft ist die der Kreativität, d.h. der Fähigkeit eigene Lösungen zu entwickeln, die besten auszuwählen, weiter zu verbessern und sie einzusetzen. Die Fähigkeit, eigene Entscheidungen zu treffen steht bei ihm damit im Mittelpunkt seines Kreativitätsverständnisses. Die richtigen Entscheidungen können aber nur in einem dafür förderlichen sozialen Umfeld getroffen werden. Dieses zeichnet sich u.a. durch Toleranz und heterogene Zusammensetzung aus, denn nur so könne der notwendige kreative Wissensaustausch in Gang kommen. Kulturelle Transformationsgesellschaften sind, das zeigen auch Forschungen zu historischen Gesellschaften seit der Antike, in der Regel eher kreativitätsfördernd, weil sie wohl weniger Widerstände gegen neue Lösungen erzeugen und stärker auf diese angewiesen sind.

Entscheidend ist hier auch, wie stark das Umfeld „verregelt“ ist und von Institutionen dominiert wird, die mit ihrer Deutungshoheit das Feld für „fremde“ Innovationen abschatten, so dass sie kaum außerhalb dieses Systems wachsen können. Kreative Teams außerhalb dieser Strukturen benötigen daher die Aktivierung von Netzwerken inner- und außerhalb dieses Systems. Sie brauchen ein eigenes kreatives Feld, in das sie eingebettet sind und das gleichermaßen Freiraum und Brücke in die etablierten Strukturen ist. Der Erfolg solcher Teams hängt wesentlich von der Fähigkeit zur Aktivierung dieses Feldes ab. Das Feld übernimmt dabei auch Funktionen, die sonst oft innerhalb von Institutionen verankert sind, wie etwa das Wissensmanagement und Ermöglichungsstrukturen für den Transfer in die Praxis. In einem solchen Feld können auch gleichzeitig mehrere Inkubatoren entstehen und sich wechselseitig unterstützen.

### **Prinzip der aktiven Komplementarität – Balance und Spannungsfeld**

Goethe beschreibt in dem eingangs zitierten Passus zwei zentrale Aspekte erfolgreicher Kollaboration: „...eines Sinn und Geist sein“ und „...leben in entgegengesetzten Wirkungs- und Lustreisen“. Heute würden wir es so ausdrücken: „Das Kreative Feld zeichnet sich durch

den Zusammenschluss von Persönlichkeiten mit stark unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten aus, die eine gemeinsam geteilte Vision verbindet: Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die sich trotz ihrer Verschiedenheit ihres gemeinsamen Grundes bewusst sind, versuchen in einem wechselseitigen Lernprozess ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten.“ (Burow 2005, S.123).

Interprofessionelle kreative (Lern-) Prozesse basieren einerseits auf einer gemeinsamen Grundhaltung („Sinn und Geist“, Vision), die sich in gemeinsamen Zielen, Vertrauen und Offenheit ausdrücken und andererseits auf dem bewussten und konstruktiven Umgang mit Differenz. Gerade die Verschiedenheit der Zugänge und Perspektiven bezogen auf ein Problem oder einen anderen Lerngegenstand können als ein zentraler Ausgangspunkt für kollaborative Lernprozesse verstanden werden. So werden die unterschiedlichen Perzeptionen zur Basis der Kommunikation über den Lerngegenstand (im Artful-Thinking stehen am Anfang der Lernroutinen deshalb die Fragen: Was nimmst Du wahr? Wieso nehme ich gerade das wahr und weshalb nimmst Du etwas Anderes wahr?). Die aktiv herausgeforderte Unterschiedlichkeit der Lernenden wird ausgehend von ihren Erfahrungen, Biografien, (Fach-) Sprachen, Qualifikationen und Kompetenzen zum Kernstück von Lernprozessen. Die Herausforderung der aktiven Komplementarität besteht darin, immer wieder bewusst zu übersetzen, aus anderer Perspektive zu ergänzen, multiperspektivisch zu (hinter)fragen und konstruktiv zu kritisieren. Das führt nicht nur zur Erweiterung von Wissen und zu Intensivierung von Verstehensprozessen, es fördert zudem die Kommunikationskompetenz, den interdisziplinären Methodentransfer und das Bewusstsein, zugleich Teilhaber und Teilgeber zu sein. Mit anderen Worten: Erst indem wir in den anderen Komplementäre sehen, beginnen wir selbst stärker zu leuchten. Burow verweist in diesem Zusammenhang auf die große Bedeutung der Unterschiedlichkeit der Handlungsstile der Akteure: „Diese Heterogenität von Teamtypen (Macher, Experte, Koordinator usw.) befördert die Möglichkeit Win-Win-Koalitionen zu vereinbaren. Diese fördern wiederum die Fähigkeit aller Beteiligten zu Precensing. Ein Zuviel an Heterogenität vermindert aber diese Fähigkeit. Das liegt daran, dass zu große Unterschiede gemeinsame Innovationsprozesse zunächst behindern. Zuwenig Unterschiedlichkeit lässt jedoch keine synergetischen Beziehungen in Form von Win-Win-Koalitionen zu. Dieses Teilsezenario macht bereits deutlich, dass die Schlüsselemente des Kreativen Feldes in einer optimierten Energiebalance zueinander stehen müssen, damit gemeinsames Schöpfertum befördert wird.“ (Burow, 2005, S. 125) Entscheidend ist für eine optimale Zusammensetzung solcher Teams die Mischung aus Ähnlichkeit und Verschiedenheit. Es kommt also auf eine Balance innerhalb der Gruppe an, ohne die konstruktives, zielführendes und zugleich kreatives Arbeiten nicht dauerhaft erfolgreich sein kann. Aber zugleich ist es auch ein Spannungsfeld: Ohne das Feuer unterschiedlicher Persönlichkeiten, Leidenschaft und den Hang, an eigene Grenzen zu stoßen, entzündet sich keine Kreativität. Welche Band hat sich nicht regelmäßig gefetzt? Wenn man sich die Gründungsgeschichte von Apple anschaut, dann ist das die Story von extrem gegensätzlichen Typen, die durch einen Change-Maker par excellence, Stephen Jobs, zusammengehalten wurden. Oder vielmehr von den gemeinsamen Ideen und Zielen, die sich in ihm perfekt manifestierten.

Die Bedeutung solcher Balancen spiegelt sich ja auch in kreativen Prozessen selbst: Es braucht einerseits Raum für individuelle Phasen, in den die persönliche Kreativität freigesetzt werden kann, in Abwechslung mit kollektiven Prozessen, in denen gemeinsam operiert, gestritten, übersetzt, probiert wird. Oder das Wechselspiel von Divergenz und Konvergenz: die Fähigkeiten, die Grenzen des Denkens ganz weit nach außen zu verschieben und dann rational zu wählen, zu entscheiden und konkret zu werden. Dabei zeigen Untersuchungen: Je komplexer die Herausforderung, um so erfolgreicher sind dabei heterogene Gruppen. Entscheidend ist jedoch, dass das Gleichgewicht zwischen den (extremen) Polen im Team immer wieder neu gefunden wird.

Die unterschiedlichen Prägungen, Stile, Kulturen und Fähigkeiten der anderen Teammitglieder bieten zudem fast immer auch Anlass für Fremderfahrungen. Ist das Team sehr hetero-

gen, kann diese Andersartigkeit aber nicht nur als Ergänzung oder kreatives Potential erfahren werden, sondern auch als hinderlich und mitunter auch verunsichernd. Der offene und konstruktive Umgang mit diesen Anteilen gehört daher auch zu den Qualitäten interprofessioneller Arbeit. Terece Brake spricht von der Aktivierung „kultureller Intelligenz“, als Voraussetzung für stark heterogene Teamarbeit. Hier bieten etwa Methoden des interkulturellen Lernens Anknüpfungspunkte zur Förderung von Ambiguitätstoleranz, etwa beim Umgang mit divergenten Werthaltungen.

### Synergiebewusstsein und -aktivierung

Eng damit verbunden ist damit die Bereitschaft zum Erkennen und konstruktiven Verknüpfen von Stärken der eigenen Person und der Mitglieder des Teams. Dabei zeigt sich aber auch, dass gerade die Defizite die Anknüpfungspunkte für die Partner sind. Synergien entwickeln sich offensichtlich am besten in reflektierten Zwischenräumen von Stärken und Defiziten (Abb. 1). Beste Voraussetzung ist dabei, dass der Einzelne tatsächlich in (wenigstens) einer Disziplin oder Domäne verwurzelt ist, Klarheit über seine Position im Feld hat und sich seiner Talente bewusst ist. Synergien stellen dann gewissermaßen Grenzverschiebungen dar. Dazu gehört auch die Fähigkeit, die eigenen Denk- und Handlungsstrukturen zu öffnen und gemeinsam neue Denkweisen bewusst zu fördern. In der Praxis heißt das, dass starre Rollen oder Muster der Aufgabenverteilung aufgebrochen werden, dass experimentelle Situationen geschaffen werden, in denen unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten hervortreten und synergetisch verbunden werden können. Eine hohe Transparenz, etwa auch im Hinblick auf Berufs- und Bildungsbiografien, sollte im Team sowieso vorhanden sein. So können Ressourcen gezielter genutzt und verbunden werden.

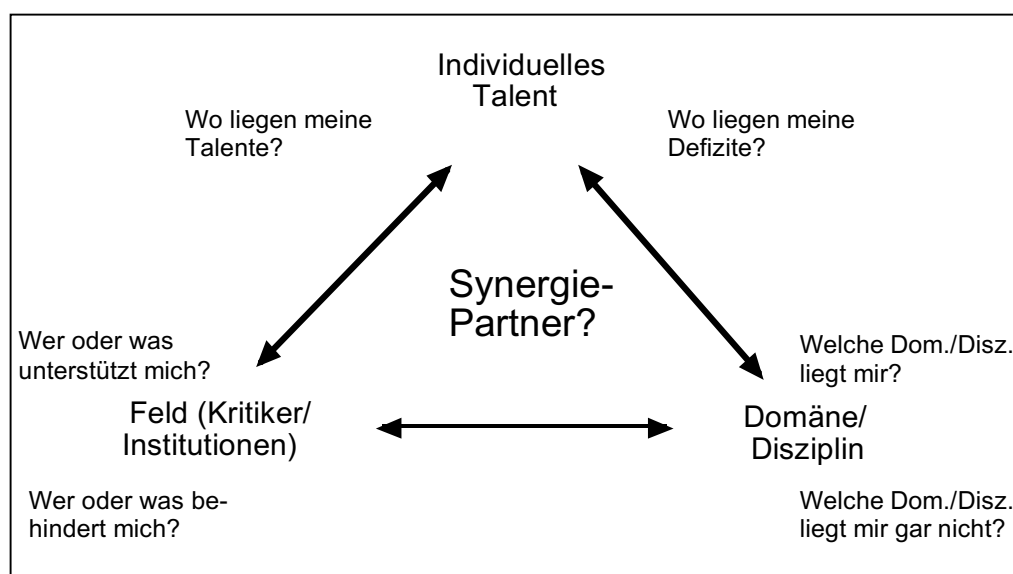


Abb.1: Wo sind meine Synergie-Partner? (Übernommen aus Burow, 1999)

Zu den bemerkenswertesten und originellsten Techniken zur Förderung von Synergien gehört das Systems Thinking and Wicked Problem Solving „Draw how to make toast“ von Tom Wujec. ([www.drawtoast.com](http://www.drawtoast.com)). Wujec bat sehr verschiedene Menschen, mit den unterschiedlichsten professionellen und kulturellen Hintergründen, den Prozess des Toastens in einzelnen Schritte zu zeichnen. Er erkannte beim Betrachten der Ergebnisse, wie unterschiedlich die Perspektiven auf diesen so einfachen Vorgang sind. Ordnet man die insgesamt vielen gezeichneten Schritte in ca. 8 – 12 Cluster, so ergibt sich eine erstaunlich detailreiche Information über den Vorgang. Die vielen unterschiedlichen Aspekte und Perspektiven ergaben ein Bild, das weit über die Sichtweise einer Person hinaus ging und doch ein geordnetes

System an nachvollziehbaren Schritten ergab. Mit diesen Schrittfolgen ließ er die interprofessionellen Teams Verbesserungen vornehmen. Alles auf der Grundlage von Zeichnungen. Dieses Verfahren wird heute auf komplexe Herausforderungen angewandt, insbesondere auch bei der Organisationsentwicklung. Wujec gelang es auf simpelste Weise, maximale Synergien zu erzielen. Die Technik ist zugleich ein Lehrstück für das interprofessionelle Arbeiten. Die Zeichnung bietet eine universellere Ausgangsbasis für die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure, als es die vielen Fachsprachen könnten.

### **Dialogisches Kommunizieren und Propriozeption**

Für den Physiker David Bohm (1917 - 1992) entsteht das Neue erst im Dialog. Ausgehend von der konstruktivistischen Sicht, dass wir die Realität immer individuell erschaffen, dass unsere Bilder von der Welt immer nur Annahmen sind, sieht er allein im Dialog die Chance, unsere Wahrnehmungen und Interpretationen miteinander in Verbindung zu bringen und unseren Zugang zu erweitern. Während es in einer Diskussion (lateinisch von *discutere* = zerschlagen, zerteilen, zerlegen) darum geht, die Ganzheit auseinanderzunehmen, zu sezieren, hat Dialog (griechisch von *Dia* = durch, *Logos* = Wort) für Bohm die Bedeutung eines "freien Sinnflusses, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt". Es geht also um Partizipation, um Teilhaben, sich beteiligen, miteinander denken. Burow nennt es „einen Zustand des Schwebenlassens, [...] in dem niemand vorschnell Position bezieht.“ (Burow, 1999, S. 125). Erst wenn in einer Gruppe das zur Haltung wird, gelingt wirkliche Partizipation. Ein wichtiges Element ist bei Bohm die Fähigkeit zu Propriozeption (von *proprius* „eigen“ und *recipere* „aufnehmen“), also Eigenwahrnehmung. Es geht ihm dabei darum, „[...] gemeinsam zu beobachten, wie verborgene Werte und Absichten unser Verhalten bestimmen und wie unbemerkte, kulturelle Unterschiede aufeinanderprallen, ohne dass wir bemerken, was sich eigentlich abspielt.“ (Bohm, 1991) Voraussetzung ist, dass wir im Gespräch den eigenen Denkbewegungen folgen, damit die hinter den uns häufig so schnell und automatisch zur Verfügung stehenden Meinungen, Argumente oder Interpretationsmuster daraufhin befragt werden können, welche Annahmen ihnen zugrunde liegen, welche Voraussetzungen wir stillschweigend annehmen. Denn nur wenn wir diese Denkbewegung selbst in den Blick nehmen, kann man die Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Denken erkennen. Im verständnisintensiven Lernen (Fauser et al.) erweitert sich dies um das „Verstehen zweiter Ordnung“, dem Nachvollziehen von Verstehensprozessen meines Gegenüber. Gerade die permanente Herausforderung des „Übersetzungsprozesses“ in interprofessionelle Teams lässt sich auf diesem Weg am besten bewältigen.

Zur Förderung des dialogischen Kommunizierens stehen inzwischen eine Vielzahl methodischer Konzepte zur Verfügung. Dazu gehört etwa der Ansatz der Zukunftswerkstatt, der bereits in den 60er Jahren durch den Zukunftsforscher Robert Jungk und sein Team zur Förderung des Bürgerdialogs entwickelt wurde, um kollaborativ Problemlösungsszenarien für reale Herausforderungen in der Gesellschaft und der Umwelt zu entwickeln. Er setzt dabei auf die vielfältige Problemlösungskompetenzen in einer heterogenen Gruppe, die hierarchiefrei Lösungswege im Dialog findet. Über die Kernschritte „Kritikphase“ – hier werden alle Aspekte des Problems, auch Ängste und subjektive Wahrnehmungen gesammelt, „Phantasiephase“ – hier arbeiten Teams kreativ an Veränderungsszenarien und lösen sich dabei von einer pragmatischen Perspektive, und „Verwirklichungsphase“ – in der die Vorschläge in Zusammenhang mit der Wirklichkeit gebracht werden und nach konkreten Umsetzungskonzepten gefragt wird. Inzwischen gibt es zahlreiche andere Konzepte und Methoden, die sich eines ähnlichen Prozesses bedienen, etwa Planning for Real oder Dragon Dreaming. Im kollaborativen Lernen spielen deshalb gerade dialogische Methoden eine große Rolle, vor allem dyadische und triadische Techniken, die auch sehr gut in kollaborativen kreativen Prozessen einsetzbar sind. Insbesondere die Routinen und Mikromethoden des Visible and Artful Thinking sind Dialogfördernd auf Basis von Propriozeption und Verstehen zweiter Ordnung.

## Precensing

Bornemann (2011) verweist auf die Fähigkeit zum Precensing nach Claus Otto Scharmers Theorie U, als wesentliche Qualität (interprofessioneller) kreativer Teams. Der Begriff ist eine Wortschöpfung aus „presence“ (Gegenwart, Anwesenheit) und „sensing“ (erfühlen, erspüren). Precensing ist eine Bewegung, in der wir unserem Selbst aus einer entstehenden Zukunft heraus begegnen.“ (Bornemann, 2011, S.63). Für Scharmer steht dabei die Frage im Mittelpunkt, wie wir aus der im Entstehen begriffenen Zukunft lernen können. In seiner Theorie U identifiziert er 5 Bewegungen, die sozusagen die Voraussetzung für eine echte und kreative Kollaboration beinhalten

- Gemeinsame Intentionsbildung (auf Zukunftsimpulse achten)
- Gemeinsame Wahrnehmung (Orte der größten Möglichkeit aufsuchen)
- Gemeinsame Willensbildung (gemeinsames Wissen entstehen lassen)
- Gemeinsames Erproben (Entwicklung von Prototypen des Neuen)
- Gemeinsames Gestalten (das Neue in die Welt bringen)

Veränderungsprozesse bedürfen nicht nur einer Ursachenanalyse (Vergangenheitsperspektive) und einer Wirkungsanalyse (Gegenwartsperspektive), sondern eine Vorstellung vom Zustand der vollzogenen Veränderung (Zukunftsperspektive).

Methodische Unterstützung bieten hier etwa die Ansätze des Design Thinking oder die Creativity-Techniken.

## Aktives Wissensmanagement

Ein wesentliches Kennzeichen von kreativen interprofessionellen Teams ist, dass sie Konzepte von Wissensmanagement entwickeln bzw. nutzen. Dabei geht es z.B. um die (kritische) Reflexion von Fachwissen, z.B. in Gestalt von aktuellen Fachpublikationen, um Wissensorganisation, z.B. gegenseitige Hinweise auf Publikationen, Quellen und andere Wissensbestände und die Ermöglichung von Zugängen etc., „Übersetzungsleistungen“ zwischen verschiedenen Fächern. Dadurch kann auch Anschlussfähigkeit für „Fachfremde“ hergestellt werden. Ein wichtiges Element stellen dabei Dokumentationen dar, in denen zum Einen die internen Diskurse und kreativen Prozesses aufgegriffen oder zusammengefasst werden und zum Anderen auch Anschluss an öffentliche Fachdiskurse gesucht wird. Das umfasst aber nicht nur den „Output“ von Prozessen, sondern auch die Prozesse selbst, die Arbeitsformen und die Methodik. Die gemeinsame dialogische Reflexion von Wissensbeständen aus den verschiedenen Fachzusammenhängen und der Transfer in die individuellen und gemeinsamen Arbeitsbereiche bietet eine weitere Basis für Synergien.

## Freiheit in der Interaktion und Kommunikation und das Spiel von Autonomie und Verbindlichkeit

Das gemeinsame kreative Arbeiten wurzelt in einer Atmosphäre der Freiheit, einer erlebbaren Öffnung für das Experimentelle, Spielerische und Unfertige, für Umwege und ungewohnte Zugänge. Dazu gehört auch die Überschreitung sprachlicher Begrenzungen akademischer Lingua franca. Die für den Teamprozess so wichtige Entwicklung gemeinsamer Ziele und die kreative Arbeit an konkreten Produkten führen häufig aber zu einer Konzentration auf vorausgeplante Prozesse, dem Einsatz spezifischer, darauf abgestimmter Methoden und zu weiteren Entscheidungen, die dann dann deutlich weniger Raum für Freiheit im Denken und Handeln ermöglichen. Je unabhängiger das Team von äußerem Druck agieren kann, um so wahrscheinlicher ist der dauerhafte Erhalt von freien Denk- und Interaktionsräumen. Gerade durch Impulse, die von außen in die eigene Arbeits- und Teamkultur aufgenommen werden, werden Freiräume wieder ermöglicht. Wer also etwa regelmäßig auch „Gäste“ in das Team einlädt, verfällt nicht so schnell in zu feste Routinen. Gemeint ist damit jedoch nicht eine permanente Fluktuation, sondern vielmehr der Gedanke von Kernteam

und Peripherie. Das Kernteam braucht ein gemeinsam ausgehandeltes Maß an Verbindlichkeit, das auch eingefordert wird. Die Verbindung zur Peripherie besteht meist in konkreten gemeinsamen Arbeiten innerhalb von Projekten, in Anbindung an die Kommunikation des Kernteams und in informellen Zusammenkünften. Die Peripherie bleibt durchlässig, der Kern deutlich stabiler. Zu dieser Stabilität gehören auch verbindliche Übereinkünfte über Aufgaben, Strukturen, Funktionen und die Organisation der Zusammenarbeit. Es bedarf der erlebten Kohärenz in den zentralen Fragen der Zusammenarbeit. Auch die gemeinsamen Visionen und Ziele (die durchaus bei den Beteiligten in einzelnen Aspekten auch abweichen können) unterliegen selbstverständlich Veränderungsprozessen. Der Kristallisationskern, in dem sich die Energien der Teammitglieder bündeln, muss aber erhalten bleiben.

### **Entwicklung und Einübung von spezifischen adäquaten Interaktions- und Arbeitsformen**

Die sich aus den beschriebenen Grundlagen, Zielen und Konstellationen ableitenden Arbeitsformen müssen die Potenziale, die sich aus der Diversität im Team ergibt, optimal herausfordern und zugleich Dynamiken begrenzen, die die Kreativität, die Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit blockieren. Eine besondere Rolle nimmt dabei der Transfer von Methodik ein. Die unterschiedlichen Zugänge, etwa bei Analysen oder Problemlösungsprozessen, werden in der Verschiedenheit des methodischen Vorgehens besonders stark sichtbar. Die Fähigkeit, unterschiedliche methodische Zugänge zu verstehen, die Methoden in einen anderen Kontext zu übertragen und entsprechend anzupassen, gehört zu den zentralen Leistungen interprofessioneller kreativer Teams. Um diesen Lernprozess aktiv zu fördern, wurde z.B. die Arbeitsform des Methodenlabors für Lern- und Veränderungsprozesse entwickelt. Dieses Konzept ermöglicht in dialogischen Prozessen (darin eingeschlossen auch professionelle Intervision vielfältiger Praxis, insbesondere von Lehr-Lern-Prozessen und Problemlösungsszenarien) eine theoriebasierte Reflexion unterschiedlichster Methodik, mit dem Ziel, sie tiefer zu verstehen, den Transfer zwischen verschiedenen Fachgebieten und Praktiken sowie die Modifikation und situative Anpassung zu ermöglichen. In diesem Konzept spiegelt sich ein großer Teil der hier beschriebenen Qualitäten und Prinzipien des kollaborativen kreativen Interagierens.

### **„...das wirksamste Mittel zur wechselseitigen Bildung“**

Für Goethe – um noch einmal auf den Ausgangspunkt zurück zu kommen – stellt Kollaboration „...das wirksamste Mittel zur wechselseitigen Bildung“ dar. Anders ausgedrückt: Wo kreative interprofessionelle Teams gemeinsam Problemlösung betreiben und dazu ihre verschiedenen Theorieansätze, methodischen Konzepte und ihr Fachvokabular verflüssigen wollen und müssen, finden vielfältige Lernprozesse statt, bilden sich Menschen. Interessant ist dabei, ob es sich hier eher um implizite Prozesse handelt oder ob gezielt Formen und Arrangements des kollaborativen Lernens genutzt werden oder an diese anschließen. Denn die vielfältigen Ansätze und Konzepte des kollaborativen Lernens bieten Wissen und Know How für kollaboratives Handeln, wie an einigen Zugängen aus verschiedenen Bereichen gezeigt werden soll. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit müssen daher Ansätze gestellt werden, die ein Lernen auf Basis von Selbststeuerung, verbunden mit hoher sozialer Interaktion, ergänzt durch die Chance zur Selbst- und gruppenbezogenen Reflexion und mit großer Nähe zur Lebens- und Arbeitswirklichkeit der Beteiligten ermöglichen.

Im schulischen Kontext werden von außen (durch Lehrende) eingebrachte komplexere, problemorientierte Aufgaben am besten durch kollaborative Lernkonzepte, d.h. in überschaubaren Arbeitsgruppen mit einem relativ hohen Autonomiegrad, gelöst. Befördert werden diese Prozesse etwa durch Konzepte aktiver Aufgaben- und Rollenteilung, positiver Konkurrenz und anderer Anreizmodelle und weiterer Regularien (z.B. Beteiligungsverpflichtungen) (dazu u.a. Green & Green, 2005). Ergänzt werden diese erprobten Ansätze heute beispielsweise noch um



iterativen Verfahren (z.B. Rotation von Lösungsansätzen zwischen den Gruppen), die etwa aus der Designentwicklung stammen (siehe dazu auch Design Thinking). Kollaborative Lernansätze gibt es auch für Lehrende an Schulen, wie etwa die professionellen Lerngemeinschaften zur Umsetzung neuer Curricula (dazu u.a. Carlene Murphy, 2007). An Hochschulen werden vor allem Ansätze genutzt, die klassische Vermittlungskonzepte (z.B. Vorlesungen) durch kollaborative Formen ergänzen (z.B. Inverted Classroom) oder durch die Arbeit in Lerngruppen im Rahmen von Konzepten des PBL (etwa in Seminaren). Auch in der beruflichen Bildung, der arbeitsplatznahen Fortbildung und im Bereich der interdisziplinären Forschung gibt es Ansätze kollaborativer Lernprozesse. Häufig wird das heute im Bereich der Medizin praktiziert (dazu u.a. A. Lützenkirchen, Interdisziplinäre Kooperation und Vernetzung im Gesundheitswesen – eine aktuelle Bestandsaufnahme, 2005). Anschlussfähigkeit lässt sich darüber hinaus auch zu den Ansätzen kollegialer Supervision bzw. Intervision und zur Praxis des Teach Meet (dazu auch [www.teachmeet.net](http://www.teachmeet.net)) oder den Reflexionsroutinen beim Visible Thinking (MYST-Routinen nach Ritchhart/Perkins et al., 2006) herstellen. Zu den neueren Formen der kollaborativen Arrangements gehören z.B. sog. „Unkonferenzen“, wie Barcamps und auch Booksprints, d.h. kollektive Schreibprozesse vorrangig zur dynamischen Umsetzung von Fachbuchprojekten. Im Mittelpunkt der hier aufgezeigten kollaborativen Arrangements stehen vorrangig konkrete (meist komplexere) Problemlösungsprozesse, die systematische Reflexion eingebrachter Praxis der Beteiligten und mitunter die Förderung von praxisnahen Verstehensprozessen i.d.R. bezogen auf bestimmte Themen oder eingegrenzte Aufgabenfelder. In der Regel sind die kollaborativen Arrangements von vornherein zeitlich begrenzt, auf bestimmte zuvor definierte Aufgaben fokussiert und nicht auf Selbstbeauftragung und -organisation ausgerichtet. Zeitlich nicht eingegrenzte, multiperspektivische, methodenoffene, eigenständige kollaborative Lernarrangements im Sinne eines selbstgesteuerten und -beauftragten Zusammenschlusses wurden bisher wenig beschrieben. Erfahrungen zeigen, dass hier oft nicht nach einem abgeschlossenen Konzept gearbeitet wird, sondern vielfältige Einflüsse und Formen aufgegriffen und kombiniert werden und eigene Lernkulturen entstehen. Viele der Qualitäten, Prinzipien und Methoden der hier angesprochenen Formen und Arrangements, finden sich darin wieder. Für kreative interprofessionelle Teams bieten die Ansätze, Lernformen und Methoden des kollaborativen Lernens deshalb zahlreiche neue Chancen, das eigene Know How zu erweitern.

## Literatur

Bohm, D., Factor, D. & Garrett, P. (1991): Dialogue – A Proposal, aus: [www.david-bohm.net](http://www.david-bohm.net)

Bornemann, S. (2012): Kooperation und Kollaboration- Das Kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit, Wiesbaden: Springer-VS-Verlag

Brake, T. (2008) Where in the World is my Team, Jossey-Bass

Burow, O.-A. (2010): Herausragende Leistungen durch Lust & Leidenschaft im Kreativen Feld. In: Petzold Th. D. (Hrsg.): Lust und Leistung ... und Salutogenese. Autoren vom 5. Symposium für Salutogenese 2009 'Lust und Leistung'. Bad Gandersheim: Verlag Gesunde Entwicklung. (S.59-71)

Burow, O.-A. & Hinz, H. (2005): Die Entdeckung des Kreativen Feldes – oder: Wie die Schule bzw. die Organisation laufen lernt. In: O.-A. Burow / H. Hinz (Hg.): Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung, 2005. Kassel: University Press. (S. 35-76)

Fausser, Heller, Reißmann, Schnurre, Schwarzer, Thiele, Waldenburger & Weyrauch (2010)

"Verstehen zweiter Ordnung" als Professionalisierungsansatz / Das Entwicklungsprogramm für Unterricht und Lernqualität - ein Arbeitsbericht, In: Müller, Eichenberger, Lüders, Mayr (Hrsg): Lehrerinnen und Lehrer lernen. Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung. Waxmann: Münster (S. 125-143).

Goethe, J.W. (1816): Über die Entstehung des Festspiels zu Ifflands Andenken, Cotta: Leipzig, in: Goethe, J.W., Schriften zu Literatur und Theater, S.256 ff.

Green, N. / Green K. (2005): Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium – Das Trainingsbuch, Seelze- Velber

Jeschke, S./ Isenhardt, I. / Hees, F. / Trantow, S. (2011): Enabling Innovation: Innovationsfähigkeit - deutsche und internationale Perspektiven, Wiesbaden: Springer-VS-Verlag

Lang, S.; Zobl, E. (2013): Über kollaborative Wissensproduktion und partizipative Lernprozesse zu zivilgesellschaftlicher Mitbestimmung. Das Lehrprojekt „I am a Cultural Producer“ und seine Relevanz für die Erwachsenenbildung, Magazin Erwachsenenbildung.at, Nr. 19

Murphy, C. (2007): The Whole-Faculty Study Groups Fieldbook, Corwin Press

**Autor:** Thomas Ritschel, lebt in Leipzig und arbeitet seit 1997 in leitender Position in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Er lehrt seit 1993 an Hochschulen in Mitteldeutschland (u.a. in Jena, Leipzig, Halle, Chemnitz, Zwickau, Magdeburg) im Rahmen von Lehraufträgen in den Fächern Methodik und Didaktik, Erwachsenenbildung und Projektmanagement. Er arbeitet darüber hinaus seit vielen Jahren als Trainer und Coach in diesen Feldern u.a. auch im Rahmen von Hochschul- und EU-Projekten. Seine Auftraggeber sind neben Bildungseinrichtungen häufig Akteure der MICE-Branche, Startup-Unternehmen verschiedener Branchen, sowie kulturelle- und soziale Organisationen. Sein Interesse gilt u.a. dem vertieften Verständnis von Methodik, der individuellen situativen Anpassung von Methoden in Lern- und Veränderungsprozessen und dem interprofessionellen Transfer von Methodik. Er ist Gründungsmitglied der Agentur „Formen.finder“, eine interprofessionelle Arbeitsgemeinschaft, die sich mit innovativen Kollaborations- und Lernformen und dem Theorie-Praxis-Transfer in diesen Feldern befasst.