

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun  
**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden  
**Band:** 60 (2000-2001)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Die Schule als lernende Organisation  
**Autor:** Hagmann, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357404>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Schule als lernende Organisation

**Die fünfte Disziplin<sup>1</sup> ist das Systemdenken, das deutlich macht, dass wir nicht von der Welt getrennt, sondern mit ihr verbunden sind, und dass wir unsere Realität selbst erschaffen, sie also auch verändern können. Dass also z.B. die Strukturen der Schule das Verhalten ihrer Mitglieder beeinflusst und umgekehrt. Es geht also um die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Kausalketten und um Veränderungsprozesse statt methodischen und modischen Schnappschüssen. Oder, wie schon Archimedes sagte: «Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist... und eigenhändig bewege ich die Welt.»**

Thomas Hagmann

Dieser lange Hebel könnte in der Schulentwicklung als «lernende Organisation» umschrieben werden. Für den Aufbau einer lernenden Schule scheinen mir folgende Disziplinen von besonderem Nutzen: Den Erwerb persönlicher Meisterschaft, unsere bevorzugten Denk- und Handlungsmodelle, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, das Lernen im Team und eine neue Form der Führung.

## 1. Persönliche Meisterschaft

Früher wurde derjenige, der seine Lehre erfolgreich abschloss, Geselle genannt. Als solcher machte er seine Lehr- und Wanderjahre, um danach, wenn er die Kunst und Praxis seines Handwerks beherrschte, eventuell ein für allemal Meister zu werden. Heute sprechen wir von **Mastery Learning** und meinen damit die Disziplin der Selbstführung und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Meisterliches Lernen heisst, die Fähigkeit erweitern, jene Ergebnisse zu erzielen, die man im Leben wahrhaft anstrebt. In diesem Sinne ist Mastery Learning ein Prozess und Personal Mastery eine Disziplin und kein Endzustand. Ein Meister seines Faches ist einer, der die kreative Span-

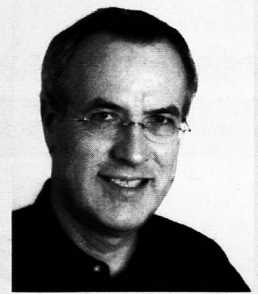
nung aufrechterhält, indem er immer wieder klärt, was ihm wichtig ist. Und der es versteht, die Realität wahrzunehmen. Es gibt (ich spreche an dieser Stelle gegen den Trend) Lehrer, Ärzte und andere Helfer, die hart arbeiten, bis sie alt werden, und nicht unter Burnout leiden – weil sie es verstehen, die menschliche Natur realistisch einzuschätzen.

Sie entwickeln im Verlaufe ihrer Arbeit eine **PERSÖNLICHE VISION**. Das ist die Fähigkeit, sich auf die innersten Bedürfnisse zu konzentrieren, eine eigene Aufgabe zu finden und sich im Einklang mit seiner Aufgabe zu fühlen. Ein Zweck ist abstrakt, eine Vision ist immer konkret; ein Bild von einer gewünschten Zukunft. Letzten Endes ist eine Vision intrinsisch, nicht relativ. «Wenn es keinen Bruch gibt», sagt ein japanisches

Sprichwort, «gehen Vision und Handeln eines Menschen so nahtlos ineinander über, dass nicht ein Haar dazwischenpasst!»

Vielen Menschen fällt es schwer, über ihre Vision zu sprechen, weil wir uns der «Lücke» zwischen Vision und Realität nur allzu

schmerzlich bewusst sind. «Ich würde gerne den Beruf ausüben, der mir wirklich gefällt», aber «ich muss von irgendwas leben». Tatsächlich ist diese Lücke die Quelle kreativer Energie. Aber auch diejenige emotionaler Spannung. Angst, Anpassung, Entmutigung, Hoffnungslosigkeit gehören dazu. Nur



Thomas Hagmann studierte nach dem Besuch des Lehrerseminars an den Universitäten Fribourg und Basel Heilpädagogik, Pädagogik und Psychologie.

Dazu kamen Weiterbildungen in Systemtherapie und Organisationsentwicklung.

Er arbeitete als Sonderschullehrer in Basel und als Seminarlehrer in Hitzkirch LU. Danach leitete er die Stiftung Wagerenhof in Uster (Zürcherische Heime für geistigbehinderte) und die Schulen für Soziale Arbeit in Basel. Seit 1989 ist er Rektor des Heilpädagogischen Seminars in Zürich. Er ist Gründungsrektor der interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich, die im Sommer 2001 ihren Betrieb aufnimmt.

mittelmässige Menschen, sagte der Schriftsteller Somerset Maugham, sind immer in Bestform. Wenn wir nicht bereit sind, diese emotionale Spannung auszuhalten, lassen wir es zu, dass wir unsere Vision verkleinern – und damit auch die kreative Spannung in unserem Leben. Dies ist dann oft erst der Beginn und nicht das Ende der Problemverschiebung. Es geht eben nicht primär darum, welche Vision man hat, sondern was die Vision bewirkt. Wer die kreative Spannung in seinem Beruf aufrechterhält, empfindet Fehler und Rückschläge als Möglichkeit, etwas zu lernen. Ein Fehler wird dann zu einem Ereignis, dessen grosser Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.

Wenn der erste Weg zur persönlichen Meisterschaft darin besteht, seiner eigenen Vision treu zu bleiben, so besteht der zweite Schritt in der **VERPFLICHTUNG ZUR WAHRHEIT**. Es geht also darum, unseren Beobachtungen mehr zu vertrauen als unseren vorgefassten Meinungen.

<sup>1</sup> Dt. Ausgabe: Die fünfte Disziplin. Klett Cotta. Stuttgart 1999, siebte Auflage. Peter M. Senge ist Leiter des System Thinking and Organizational Learning Program an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology. Als Berater von Firmen wie Ford, Apple, Digital, AT & T u. a. mehr hat der Mann ebenso einen Namen wie als Autor des Buches: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the learning organization». New York 1990.

Wenn gleich mir das naive «you can do it if you want»-Denkmuster vieler US-Publikationen als Europäer manchmal gehörig «auf den Nerv» geht, habe ich das Werk mit Genuss gelesen.