

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden

**Band:** 60 (2000-2001)

**Heft:** 4

**Artikel:** Die Schule als lernende Organisation : 1. Persönliche Meisterschaft

**Autor:** Hagmann, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357405>

### 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:** 03.02.2026

**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 Schnapschüssen. 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-

**SIE IDEALISIEREN DIE MENSCHEN NICHT, DESHALB GERÄTEN SIE NICHT IN EINEN SEELISCHEN STRESS, WENN DIE LEUTE SIE MAL IM STICH LASSEN. WORAN ABER ORIENTIEREN SIE SICH DANN?**

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, Entmütigung, 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 Wagenhof 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.

*T. Hagmann*

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, etw as 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 WÄHLEIT. Es geht also darum, unseren Beobachtungen mehr zu vertrauen als uns eingefassten 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.

Wir alle wissen, dass man nur dann etwas Kreatives schaffen kann, wenn man auch mit Zwängen arbeitet. Ohne Not-Wendigkeiten gibt es keine Kreativität. Viele Menschen hegen Zweifel an ihrer Fähigkeit zur persönlichen Meisterschaft. Wir halten uns entweder für unfähig, die Dinge wahr zu machen, die uns wirklich am Herzen liegen, oder wir glauben, dass wir es nicht verdienen, das zu bekommen, was wir uns in Wahrheit wünschen. Solange wir von der ei-

Vielleicht kennen Sie jene alte Sufi-Geschichte, in der ein Blinder, der orientierungslos durch den Wald irrt, stolpert und fällt. Als der Blinde auf dem Waldboden herumtastet, entdeckt er, dass er über einen Lahmen gefallen ist. Der Blinde und der Lahme fangen ein Gespräch an und klagen über ihr Schicksal. Der Blinde sagt: «Ich irre schon, seit ich denken kann, in diesem Wald herum und finde nicht wieder heraus, weil ich nicht sehen kann.» Der Lahme erklärt: «Ich liege schon, seit ich denken kann, am Boden und komme nicht aus dem Wald heraus, weil ich nicht aufstehen kann.» Während sie sich so unterhalten, ruft der Lahme plötzlich: «Ich hab! Du nimmst mich auf den Rücken, und ich werde Dir sagen, in welche Richtung Du gehen musst. Zusammen können wir aus dem Wald herausfinden.»

### **WER DIE KREATIVE SPANNUNG IN SEINEM BERUF AUF- RECHTERHÄLT, EMPFINDET FEHLER UND RÜCKSCHLÄGE ALS MÖGLICHKEIT, ETWAS ZU LERNEN.**

genen Macht- und Wertlosigkeit überzeugt sind, impliziert der strukturelle Konflikt, dass es immer Kräfte gibt, die einen angestrebten Erfolg verhindern werden.

sterschaft gehört in sozialen Berufen auch das Vertrauen und der Kontakt zu dem, was die Psychoanalytiker das Unbewusste, ich aber lieber Intuition nennen möchte. In der Meditation und in der inneren Konzentration auf das erwünschte Ergebnis finden wir oft unsere tiefsten Wertvorstellungen und Sehnsüchte wieder. Und handeln danach oft richtig, ohne alles verstehen zu können.

Die grundlegenden Überzeugungen, die Teil unserer Erziehungs- und Entwicklungs geschichte sind, lassen sich nicht so einfach ändern, schon gar nicht mit Tricks und neuen Methoden.

Wirkungsvoller ist die Verpflichtung zur Wahrheit. Damit ist nicht die Entdeckung der Wahrheit gemeint, sondern das Wahrnehmen der Strukturen und Muster, die unser Denken und Handeln bestimmen. Je besser es mir gelingt, noch mehr von meinem Arbeitsfeld zu sehen, umso grösser ist die Fülle der Gestaltungsmöglichkeiten. In der Erweiterung des Blickfeldes liegt die Option, die eigene Wahrheit zu erkennen. Das grösste, unerforschte Terrain ist nach wie vor der Raum zwischen unseren Ohren. Was ich damit, etwas ernsthafter gesagt, ausdrücken möchte, ist die empirisch nicht zu beweisende Tatsache, dass wir in Beruf und Leben nicht immer wirklich alles verstehen müssen, um unsere Aufgaben gut zu erfüllen. Zur Praxis der Mei-

Schopenhauer war demgegenüber der Ansicht, dass viele Menschen so durchs Leben gehen, als ob der Blinde dem Lahmen auf dem Rücken sitzen würde. Ich bin da nicht so skeptisch.

Wenn der Blinde die Rationalität und der Lahme die Intuition symbolisiert, dann werden auch wir aus dem Wald herausfinden, wenn wir nur lernen, beide zusammenzu

bringen. Wenn Herz und Verstand eine Symbiose eingehen, wird die Frage nach Schuld und Versagen, nach Opfer und Täter sekundär. Was entsteht, und was ich Ihnen wünsche, ist Interesse und Mitgefühl für andere Menschen und ein persönliches Engagement für das Ganze. Der Weg zur Erreichung dieses Ziels ist in der Pädagogik ebenso wie unter Erwachsenen einfach und

anspruchsvoll zugleich: Seien Sie ein Vorbild in Ihrem Streben nach der eigenen Meisterschaft.

### **WENN HERZ UND VERSTAND EINE SYMBIOSE EINGEHEN, WIRD DIE FRAGE NACH SCHULD UND VERSAGEN, NACH OPFER UND TÄTER SEKUNDÄR. WAS ENTSTEHT, UND WAS ICH IHNNEN WÜNSCHE, IST INTERESSE UND MITGEFÜHL FÜR ANDERE MENSCHEN UND EIN PERSÖNLICHES ENGAGEMENT FÜR DAS GANZE.**

«Des Kaisers neue Kleider» und Sie erkennen die Grösse und Vielfalt unserer inneren Bilder, aber auch unser Gefangensein in festen Vorstellungen. Unsere Denkmodelle bestimmen nicht nur, wie wir die Welt interpretieren, sondern auch, wie wir handeln. Chris Argyris drückt dies so aus: «Auch wenn Menschen nicht in Übereinstimmung mit ihren verlautbarten Theorien handeln, handeln sie doch in Übereinstimmung mit ihren praktizierten Theorien.», d.h. ihren privaten Denkmodellen. Unsere privaten Theorien entscheiden darüber, was wir sehen und was wir messen. Denkmodelle sind aktiv; sie steuern unser Handeln. Dem Kollegen ge-

genüber, den ich nicht für vertrauenswürdig halte, handle ich anders, als wenn ich ihn für vertrauenswürdig halte. Dem Jugendlichen gegenüber, den ich als aggressiv bezeichne, verhalte ich mich anders als demjenigen gegenüber, den ich als durchsetzungsfähig bezeichne.

Und sind nicht viele Ausländer faul und die heutige Jugend verdorben? Bei so viel (Medien-) Konsum und all den Scheidungskindern? Was auch immer an Verallgemeinerungen verinnerlicht wird, es steuert unser Handeln. Weil wir, je nach Erklärungsmodell, schon selektiv wahrnehmen: Die zwei

## **2. Unsere Denk- und Handlungsmodelle**

Jeder Manager, jede Pädagogin, jeder Therapeut weiß, dass viele der besten Ideen nie verwirklicht werden. Neue Einsichten werden nicht in die Praxis umgesetzt, weil sie tiefverwurzelten Vorstellungen widersprechen – Vorstellungen, die uns an vertraute Denk- und Handlungsweisen binden. Deshalb lohnt es sich, dass wir lernen, unsere inneren Bilder vom Wesen der Dinge an die Oberfläche zu holen, zu überprüfen und zu verbessern. Niemand hat eine Familie oder eine Schule oder einen Betrieb im Kopf. Was wir in unseren Köpfen haben, sind Bilder, Annahmen und Geschichten. Denken Sie nur an Platos Höhlengleichnis oder an das Märchen