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: 28.10.2025

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

Die Schule als lernende Organisation

Die fünfte Disziplin' 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 Wanderjah-

re, um danach, wenn er die Kunst und Praxis sei-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 Spannung aufrechterhält, indem er immer wieder klärt, was ihm wichtig ist. Und der es versteht, die Realität wahrzunahmen. 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, Entmu-

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.

T. Hagellallh

mittelmässige Menschen, sagte der Schrifsteller Somerset Maugham, sind immer in Bestform. Wenn wir nicht bereit sind, die se emotionale Spannung auszuhalten, lass in wir es zu, dass wir unsere Vision verkleinen - und damit auch die kreative Spannung in unserem Leben. Dies ist dann oft erst (er Beginn und nicht das Ende der Problemv rschiebung. Es geht eben nicht primär daru n, welche Vision man hat, sondern was die /ision bewirkt. Wer die kreative Spannung in seinem Beruf aufrechterhält, empfindet Fchler und Rückschläge als Möglichkeit, etv as zu lernen. Ein Fehler wird dann zu ein m Ereignis, dessen grosser Nutzen sich nch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.

Wenn der erste Weg zur persönlichen Meisterschaft darin besteht, seiner eigenen /ision treu zu bleiben, so besteht der zweite Schritt in der VERPFLICHTUNG ZUR WAI R-HEIT. Es geht also darum, unseren Be bachtungen mehr zu vertrauen als unse en vorgefassten Meinungen.

SIE IDEALISIEREN DIE MENSCHEN NICHT, DESHALB **GERATEN SIE NICHT IN EINEN SEELISCHEN STRESS. WENN**

DIE LEUTE SIE MAL IM STICH

LASSEN.WORAN ABER ORIEN-

TIEREN SIE SICH DANN?

tigung, Hoffnungslosigkeit gehören dazu. Nur

1Dt. 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 Scho-I 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 gelese

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 hrer Fähigkeit zur persönlihen Meisterschaft. Wir hal-

en uns entweder für unfähig, die Dinge wahr zu machen, die uns wirklich am Herzen lieen, oder wir glauben, dass wir es nicht verdienen, das zu bekommen, was wir uns in Vahrheit 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 ind klagen über ihr Schicksal. Der Blinde sagt; «Ich irre schon, seit ich denken ann, in diesem Wald herum und finde icht wieder heraus, weil ich nicht sehen ann.» Der Lahme erklärt: «Ich liege chon, seit ich denken kann, am Boden nd komme nicht aus dem Wald heraus, veil ich nicht aufstehen kann.» Während sie sich so unterhalten, ruft der Lahme lötzlich: «Ich habs! Du nimmst mich auf den Rücken, und ich werde Dir sagen, in velche Richtung Du gehen musst. Zuammen können wir aus dem Wald herausfinden.»

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

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

dern werden.

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-

genen Macht- und sterschaft gehört in sozialen Berufen auch Wertlosigkeit überzeugt das Vertrauen und der Kontakt zu dem, was sind, impliziert der die Psychoanalytiker das Unbewusste, ich strukturelle Konflikt, aber lieber Intuition nennen möchte. In der dass es immer Kräfte Meditation und in der inneren Konzentratigibt, die einen angeon auf das erwünschte Ergebnis finden wir strebten Erfolg verhinoft unsere tiefsten Wertvorstellungen und Sehnsüchte wieder. Und handeln danach oft richtig, ohne alles verstehen zu können.

> 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 IHNEN** WÜNSCHE, IST INTERESSE UND MITGEFÜHL FÜR ANDERE **MENSCHEN UND EIN** PERSÖNLICHES ENGAGEMENT FÜR DAS GANZE.

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 fverwurzelten Vorstellungen widersprechen - Vorstellungen, die uns an vertraute Denkund Handlungsweisen binden. Deshalb lohnt 63 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 Platons Höhlengleichnis oder an das Märchen

«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