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

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 60 (2000-2001)

Heft: 4

Artikel: Die Schule als lernende Organisation : 2. Unsere Denk- und Handlungsmodelle

Autor: Hagmann, Thomas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357406

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: 14.12.2025

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

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

WER DIE KREATIVE SPANNUNG IN SEINEM BERUF AUFRECHTERHÄLT, 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.

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 Meisterschaft 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.

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 zusammenzubringen. 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.

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 habs! Du nimmst mich auf den Rücken, und ich werde Dir sagen, in welche Richtung Du gehen musst. Zusammen können wir aus dem Wald herausfinden.»

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 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 gegenüber, 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

Störenfriede in der Klasse oder die zwanzig fleissigen Schüler!

A. Einstein schrieb: «Unsere Theorien entscheiden darüber, was wir messen.» Dies gilt für die Wissenschaft wie für unser alltägliches Handeln. Im Militär habe ich den Satz gelernt: «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!» Ich habe als Schulleiter nie daran geglaubt und mit der Umkehrung des Satzes «Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!» bessere Erfahrungen gemacht. Was stimmt, weiss ich nicht. Aber die Ergebnisse dieser Satzumstellung sind verschieden. Vielleicht kennen Sie auch den Satz, den alle Lehrerverbände anwenden: «Die Zunahme der Klassengrösse führt zu Qualitätseinbussen im Unterricht, weil auf den einzelnen Schüler weniger Rücksicht genommen werden kann.» Der Satz stimmt leider nur unter der Annahme, dass die Lehrer mit wenigen Schülern anders Unterrichten als mit vielen Schülern. Alle Untersuchungen (S. Weinert, 1996) belegen aber, dass dies bei den meisten Lehrkräften nicht der Fall ist. Der Unterrichtsstil der Lehrer ist viel stärker an die eigene Persönlichkeit gebunden als an die Schülerzahl.

«DIE ZUNAHME DER KLASSENGRÖSSE FÜHRT ZU QUALITÄTSEINBUSSEN IM UNTERRICHT, WEIL AUF DEN EINZELNEN SCHÜLER WENIGER RÜCKSICHT GENOMMEN WERDEN KANN.» DER SATZ STIMMT LEIDER NUR UNTER DER ANNAHME, DASS DIE LEHRER MIT WENIGEN SCHÜLERN ANDERS UNTERRICHTEN ALS MIT VIELEN SCHÜLERN.

Natürlich gibt es nicht nur private, sondern auch übergreifende pädagogische Denkmodelle. Geistesgeschichtlich fällt für die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg die starke Orientierung an der Person auf. Anthropologische und existentielle Fragen standen im Vordergrund. Flitner, Buber Bollnow u.a. verweisen auf die Bedeutung der personalen Begegnung, die Entwicklung des einzelnen Menschen und die Rolle des Lehrers als Entwicklungshelfer.

Der Wandel in den 1960er Jahren war dramatisch. Statt «Existenz» sagte man nun plötzlich «Gesellschaft», aus der «Pädagogik» wurde die «Erziehungswissenschaft» und der Fokus der Betrachtung richtete sich nun von der einzelnen Person weg auf die Lebensumstände. Der Mensch als Produkt der gesellschaftlichen Verhältnisse wurde entdeckt. Und die Defizite weitgehend auch als gesellschaftliche benannt. Es galt, die Schule zu ändern. Die Erwartungen, die sich, um nur ein Beispiel zu nennen, in Deutschland an die Gesamtschulen oder in der Schweiz an die Curriculumsforschung banden, sind heute einer starken Ernüchterung gewichen. Ein neuer Entwicklungsstrang macht sich in den 80er Jahren breit: es ist der Mut, wieder vermehrt der Alltagserfahrung und der pädagogischen Intuition zu trauen. Dieses Denken orientiert sich weniger an den grossen Systemen, sondern an den konkreten Erfahrungen in und mit einzelnen Schulen. In England (Rutter, 1979), den USA (Linney/Seidmann 1989) und mit Verspätung auch im deutschen Sprachraum (Fend u. a.) gewinnen Studien zur Wirksamkeit von Schulen an Bedeutung. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit wird zum Hoffnungsträger. Und wahrscheinlich tun wir heute gut daran, diese verschiedenen Ebenen nicht gegeneinander auszuspielen, sondern miteinander zu vernetzen. Dem Zusammenspiel von Person, Organisation und Institution gilt meine bevorzugte Aufmerksamkeit. Und wenn Sie eine andere Meinung, einen anderen Denkansatz haben, dann sollten Sie Ihren Standpunkt vertreten. Und die privaten Meinungen Ihrer Kolleginnen und Kollegen erkunden. Damit sie zu öffentlichen werden. Vielleicht entsteht dann aus dem, was wir sagen, und dem, was wir tun, ein Zusammenhang. Zum Beispiel eine gemeinsame Vision. Und ein gemeinsames Handeln.