

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

**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden

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

**Heft:** 4

**Artikel:** Die Schule als lernende Organisation : 3. Die gemeinsame Vision

**Autor:** Hagmann, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357407>

### 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>**

### 3. Die gemeinsame Vision

Vielleicht erinnern sich einige von Ihnen an den Film Spartakus, die Geschichte eines römischen Sklaven, der im Jahre 71 v. Chr. ein Heer aufständischer Sklaven anführte. Nachdem sie zweimal gegen die römischen Legionen gewonnen hatten, wurden sie schliesslich von Marcus Crassus geschlagen. Im Film, der mich als Junge damals fast noch mehr als das Wagenrennen bei Ben Hur faszinierte, spricht der römische General zu den 1000 Überlebenden aus Spartakus' Heer: «Sklaven seid Ihr gewesen, und Sklaven werdet Ihr wieder sein. Aber die römischen Legionen werden Gnade walten lassen und Euch die gerechte Strafe der Kreuzigung erlassen. Ihr müsst mir nur den Sklaven Spartakus ausliefern, weil wir sein Gesicht nicht kennen.» Nach einer langen Pause steht Spartakus, gespielt von Kirk Douglas, auf und sagt: «Ich bin Spartakus.» Dann aber steht der Mann neben ihm auf und sagt: «Ich bin Spartakus». Der nächste Mann erhebt sich und behauptet ebenfalls «Ich bin Spartakus». Innerhalb weniger Minuten ist das ganze Heer auf den Beinen. Ob die Geschichte erfunden ist oder nicht, spielt keine Rolle, denn sie veranschaulicht in jedem Fall eine tiefe Wahrheit. Jeder, der aufstand, wählte den Tod. Aber die Loyalität der Männer galt nicht dem Sklaven Spartakus. Ihre Loyalität galt jener gemeinsamen Vision, die Spartakus ausgelöst hatte – die Vorstellung, dass auch sie frei sein könnten. Diese Vision war so unwiderrstehlich, dass niemand in die Sklaverei zurückkehren wollte. Eine gemeinsame Vision ist keine Idee. Sie ist eher eine Kraft im Herzen der Menschen; greifbar, und nicht länger eine blosse Abstraktion. Menschen betrachten sie, als ob sie tatsächlich existierte. Nur wenige Kräfte im menschlichen Dasein sind so machtvoll wie eine gemeinsame Vision. Auf ihrer einfachsten Ebene ist eine Vision die Antwort auf die Frage: «WAS WOLLEN WIR ERSCHAFFEN?» Sie erzeugt ein Gefühl von Gemeinschaft, das eine Organisation durchdringt und die verschiedenen Aktivitäten zusammenhält. Eine Vision

wird geteilt, wenn Sie und ich ein ähnliches Bild haben und wenn wir uns diesem Bild gemeinsam verschreiben. Gemeinsame Visionen beziehen ihre Macht aus einem tiefen gemeinsamen Interesse, aus dem Bedürfnis,

gemeinsam an einem wichtigen Projekt zu arbeiten. Eine gemeinsame Vision ist lebenswichtig für eine lernende Organisation, weil sie die Energie für das Lernen liefert. Generatives, d. h. schöpferisches Lernen ist nur dann möglich, wenn Menschen nach etwas streben, das ihnen wahrhaft am Herzen liegt. Es gilt dasselbe wie bei der persönlichen Meisterschaft: Wichtig ist nicht die

Vision selbst, sondern was sie bewirkt. Eine gemeinsame Vision verändert die Beziehung der Menschen zum Unternehmen. Es ist nicht mehr länger deren «Schule, Heim, Beratungsstelle, sondern unsere Schule, unser Heim, unsere Beratungsstelle». Eine gemeinsame Vision ist der erste Schritt zur Zusammenarbeit von Menschen, die einander misstrauten. Sie schafft eine gemeinsame Identität. Abraham Maslow stellte fest, dass in hervorragenden Teams mit Spitzenleistungen «die Aufgabe nicht länger vom Selbst getrennt war. ... Man konnte das Selbst der einzelnen Personen nicht

ausreichend beschreiben, ohne ihre Aufgabe miteinzubeziehen.» Dass die Arbeit an einem Computer Spass machen kann, hat viel mit der Überzeugung der Apple-Erfinder zu tun, dass ein PC auch benutzerfreundlich sein muss. Wer sich einer Vision verpflichtet weiss, kann dann auch in einer Garage unter widrigsten Umständen beginnen. Es gibt keine lernende Organisation ohne eine gemeinsame Vision. «I have a dream» sagte M.L. King als Begründer der Bürgerrechtsbewegung in den USA. Er wusste, was zu tun ist, aber er wusste lange Zeit nicht, wie er ans Ziel gelangen könnte. Und so galt es zu marschieren und das zu verkünden, von dem er überzeugt war: Die

Gleichberechtigung von schwarz und weiss. Er beging Fehler, er machte Umwege, aber letztlich war es klar, warum er es tat. Es gab keine Garantien,

**WER SICH EINER VISION VERPFLICHTET WEISS, KANN DANN AUCH IN EINER GARAGE UNTER WIDRIGSTEN UMSTÄNDEN BEGINNEN**

aber das tat seinem Engagement keinen Abbruch. Die Erbauer der gotischen Kathedralen arbeiteten für ein Ziel, das oft erst hundert Jahre nach ihrem Tod erreicht wurde. Eine Formel, wie man heute, in den Zeiten der postmodernen Beliebigkeit, eine gemeinsame Vision findet, gibt es nicht. Wer will, findet auch heute noch immer, wer muss, wird verfehlten. Gemeinsame Visionen entwickeln sich heute oft aus persönlichen

#### **SCHÖPFERISCHES LERNEN IST NUR DANN MÖGLICH, WENN MENSCHEN NACH ETWAS STREBEN, DAS IHNNEN WAHRHAFT AM HERZEN LIEGT**



Visionen. Wer eine persönliche Vision hat, engagiert sich. Wer keine hat, stimmt meist blass zu – oder enthält sich der Stimme. Mit Lehrkräften, die blass an einer schulhausinternen Fortbildung teilnehmen, um zu sehen, was da so läuft, entwickelt man weder eine gemeinsame Vision noch eine lebendige Schule. Die Kunst der Führung besteht heute wohl darin, aus persönlichen zu gemeinsamen Visionen zu finden. Für die Entwicklung von Schulen mit eigenem Profil stellt sich die Frage, ob wir in jedem Einzelfall

**Der geistige Horizont  
ist der  
Abstand  
zwischen  
Brett  
und Kopf.**



beim Punkt Null beginnen müssen. Gibt es nicht bereits Leitbilder gelungener schulischer Umwelt für das Aufwachsen in unserer Zeit? Gibt es nicht ungezählte heilpädagogische Schulen, die unter Lernen mehr verstehen als Wissenserwerb? Gibt es nicht Landerziehungsheime aus der Zeit der Reformpädagogik, die etwas verstehen von Persönlichkeitsentwicklung? Gibt es nicht private Schulen, freie Schulen und Alternativ-schulen? Kann man in Montessorischulen nicht etwas lernen über die Bedeutung des selbständigen Tuns? Und findet man in anthroposophischen Schulen nicht jene ruhige Rhythmisierung des Unterrichts, die wir unserem beschleunigtem Lernverständnis geopfert haben? Ich denke, dass hier sehr wohl Anregungen zu holen sind. Aber auch wir haben ein breites Erfahrungswissen aus der Entwicklung jener Schulen, die innerhalb kantonaler Rahmenbedingungen die Kunst des Möglichen erfolgreich pflegen.



## “ 10 Merkmale, die für Schulqualität und Schulkultur sprechen:

### 1. Konstante soziale Beziehungen

Dazu gehören dauerhafte und verlässliche soziale Beziehungen innerhalb einer Klasse und zu einzelnen Lehrkräften bzw. zu einem Jahrgangsteam von Lehrkräften über mehrere Jahre hinweg.

### 2. Gemeinsame Zeit- und Arbeitsräume

Gemeinsame Zeit- und Begegnungsräume, die über den unmittelbaren Unterricht hinausgehen ermöglichen, einander zuzuhören und miteinander zu reden. Dies gilt für Schüler- und LehrerInnen.

### 3. Rhythmisierung des Unterrichts

Ein Wochen- bzw. Stundenplan mit einem gemeinsamen Anfang und Schluss, eine Klassenstunde und ein Wechsel der Arbeitsformen (Fachunterricht, Projektunterricht, Werkstattarbeit usw.) rhythmisieren den Unterricht und führen zu "guten Formen und Gestalten".

### 4. Dramatisierung

Unterricht und Schuljahresverlauf bedürfen der bewussten dramaturgischen Gestaltung. Riten und Traditionen sind nicht nur sinnentleerte Handlungen. Sie vermitteln auch Schutz und Geborgenheit. Feste sind zu feiern und zu gestalten. Riten (zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Jahres) ordnen das Tun. Auszeichnungen für kognitive, soziale, musicale und sportliche Leistungen vermitteln Bedeutung durch Wertung.

### 5. Symbolisierung

Das Gute bedarf der Anschauung, der Ort, in dem ich lerne und arbeite, bedarf der Beheimatung. Was man selber ist, muss sozial gespiegelt werden, um es als Realität zu erleben, sagt Fend (1996) zu Recht.

Die Symbolisierung der Anwesenheit jedes einzelnen Schülers (Photos, Zeichnungen, Werke, Berichte, Projekte) ist ebenso wichtig wie die Rückmeldungen zu Leistung und Verhalten oder Berichte, die einen grösseren Entwicklungszusammenhang stiften.

### 6. Gemeinsame Regelungen

Die alten Schulordnungen mit ihren Verbotslisten haben ausgedient. Notwendig ist heute die gemeinsame Entwicklung und Einhaltung von Regelungen des Zusammenlebens, der Konflikt- und Entscheidungsfindung. Das ist kein einmaliger Akt, sondern ein beständiges Üben von demokratischen Grundfertigkeiten.

### 7. Entdeckendes Lernen

Die heutige Schule orientiert sich weitgehend an Lern- und nicht mehr an Bildungsbegriffen. Die Lehrmittel sind entsprechend aufgebaut. Sie gehen vom Einfachen zum Komplizierten, differenzieren und spezialisieren sich aus. Aus Klassen werden Niveaugruppen, aus Fächern Lektionen, aus Lektionen Artikulationsformen und aus Lernschwierigkeiten Störungen statt Fragen. Die Didaktik mit ihrer "kleinen Schritte-Methodik" dominiert, die Lösungsansätze werden immer enger. Was uns droht ist der Verlust des Lebensbezugs. Dem Verlust des Lebensbezugs ist das Prinzip, möglichst viel selber zu machen, entgegenzusetzen.

### 8. Helfersystem

Soziale Verantwortung kann in und ausserhalb der Schule geübt werden. Was z. B. Peter Petersen mit dem Jena-Plan entwickelt hat, wird in vielen mehrklassigen Schulen der Schweiz seit Jahrzehnten mit Erfolg praktiziert. Ältere helfen Jüngeren, Stärkere den Schwächeren. Die integrative Förderung von Kindern mit Schulschwierigkeiten und Behinderungen gehört heute ebenfalls dazu wie die Förderung der Kinder aus andern Kulturen.

### 9. Vernetzung

Die Schulstube als alleiniger Ort der Wissensvermittlung hat ausgedient. Die Schule als Ort der Begegnung mit der Gemeinde, der Region, Vereinen und Betrieben, Künstlern und Handwerkern ist im Entstehen begriffen. Die Schule als ein Ort, in dem Beispiele "gelungenen Lebens" erfahrbar werden, bildet.

### 10. Individualisierung

Der gesellschaftliche Prozess der Individualisierung scheint heute unaufhaltsam. Für die Schule bedeutet dies Binnendifferenzierung. Orientierung des Schullebens am Entwicklungsstand und am Entwicklungsbedürfnis der einzelnen Kinder und Jugendlichen. Beachtung der Einmaligkeit und Einzigartigkeit jedes Menschen innerhalb der Klassen- und Schulgemeinschaft.