

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

**Artikel:** Die Schule als lernende Organisation : 5. Eine neue Form der Führung  
**Autor:** Hagmann, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357409>

### **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

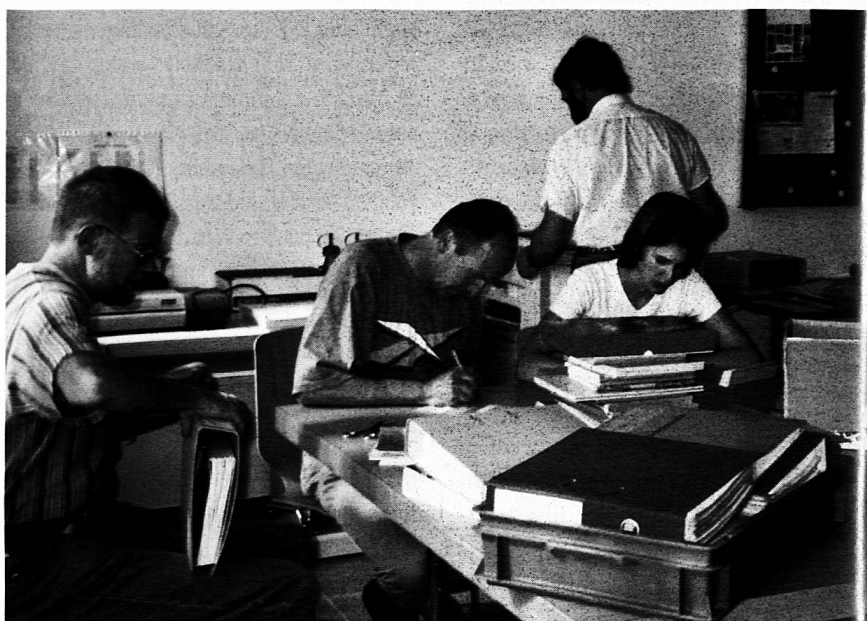
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

ausgefeilte Abwehr routinen entwickeln. Dieses Abwehrverhalten wird manchmal zu einem akzeptierten Teil von ganzen Lehrerkollegien. Statt eine gemeinsame Vision zu entwickeln, blockieren Abwehr routinen den Energiefluss. Das Kollegium bleibt gefangen hinter den selbsterrichteten geistigen Sperren und Fallen, die ein gemeinsames Lernen verhindern.

Ein Beispiel: Die Arbeit der einzelnen Volksschullehrkräfte wird über das Unterrichtspensum definiert. Ein volles Pensum umfasst x oder y Stunden. Kooperation ist darin nicht vorgesehen und strukturell nicht eingerichtet, heute aber gefordert und gewünscht. Also sind Lehrerkollegien dazu bereit, wenn dies zusätzlich finanziert wird. Nun haben die Kantone und Gemeinden aber das Geld dazu nicht mehr. Also sind die einen Lehrkräfte nicht bereit, Mehrarbeit zu leisten. Und werden von aussen entsprechend taxiert. Die andern machen es, aber nur, wenn es freiwillig ist. Und geht die Lust, die Kraft oder die Sympathie eines Tages zu Ende, gilt dies auch für die Zusammenarbeit. Noch eine Lohnkürzung oben drauf, und alle Ansätze zur Veränderung sind gestorben. Nicht machbar, überfordert, wir haben es schon immer gesagt. Defensive Routine, innen und aussen. Solange weder Schulstrukturen noch Lehrereinstellungen besprechbar sind, bleibt alles unverändert, verkommt jede erweiterte Lernform zur Methode.

Der Sachverhalt ist eben nicht linear, nicht mit «wenn-dann» Lösungen in den Griff zu kriegen. Die Komplexität des Sachverhalts erfordert ein Lernen «nach innen und aussen», personal und organisational. Wir machen in Zukunft etwas Neues und – was machen wir vom Alten in Zukunft nicht mehr? Können wir am Ziel festhalten und einige Parameter ändern? Z. B. die Zeit, die Sequenzierung, die Sozialformen, die Lektionszahl, der 45-Minuten-Takt des Stundenplans, die Didaktisierung von allem Lebendigem, die heimliche Kultur des Ausdifferenzierens und Spezialisierens, die Enge der Lösungsansätze usw.? Nicht mehr desselben und nicht weniger desselben, sondern dasselbe anders. Dies alles erfordert eine Abkehr vom bisherigen Denken und die kreative Suche nach dem anderen und verschiedenen.

In allen lernenden Teams gibt es Abwehrmechanismen. Der Bedarf an neuem Wissen und Verhalten wird von vielen Menschen vorerst einmal als Bedrohung erlebt und abgewehrt. Die Macht der Abwehrstrategien ist davon abhängig, dass sie indiskutabel bleiben. Ein lernfähiges Team muss nicht nur in der Lage sein, die Wahrheit über das zu sagen, was «da draussen» geschieht, sondern auch über das, was «hier drinnen» geschieht. Um die Realität klarer zu erkennen, müssen wir auch die Wege erkennen, mit denen wir sie selbst verdunkeln.



Das Team-Lernen ist also eine Teamfähigkeit, d.h. sie muss durch regelmässige Übung erworben werden. Es geht also um Dialoge, um Diskussionen, Handlungen und Entscheidungen. Sprache ist etwas Kollektives. Eine neue Sprache zu erlernen bedeutet, dass wir lernen, mit anderen in dieser Sprache zu reden. Es gibt keine effektivere Methode, um eine Sprache zu lernen als sie zu gebrauchen, und genau das geschieht, wenn ein Team anfängt, die Sprache der Kooperation zu lernen.

## 5. Eine neue Form der Führung

Unsere traditionellen Vorstellungen über Führung orientieren sich an einer zutiefst individualistischen und unsystemischen Weltanschauung. Sie lassen sich so charakterisieren:

Herausragende Persönlichkeit, die die Marschrichtung festlegt, die Truppen mobilisiert und die wesentlichen Entscheidungen trifft. Vor allem im Westen sind Führer «Helden»; fast immer bedeutende Männer, die mit grandiosen Leistungen in Krisensituationen glänzen: Kapitäne, die den Supertanker sicher durch die Weltmeere lenken und Kavalleriehauptleute, die im feindlichen Indienland zur Attacke blasen. Es sind Mythen vom starken Mann und den willensschwachen Schafen, die der Führung bedürfen. Wie aber leitet man eine lernende Organisation? Indem Frau oder Mann die Verantwort-

tung für den Aufbau des Lernens in der Organisation übernimmt. In einer lernenden Organisation sind Führungskräfte Designer/Designerinnen, Stewards/Stewardessen, Lehrer/Lehrerinnen.

### Die Führenden als Designerinnen und Designer:

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation ist ein Ozeandampfer, und Sie sind in der Führungsposition. Was ist Ihre Rolle? Auf diese Frage gibt es in Kaderkursen meist folgende Antworten:

Kapitän, Offizier, Navigator, Ingenieur. Die vernachlässigte Rolle ist die des Designers. Kaum jemand denkt an die Konstruktion des Schiffes, obwohl wir wissen, dass ein schlecht gebautes Schiff auch bei guter

Steuerung nicht vorwärtskommt. Die Rolle des Führers als Designer hat Tradition, aber ist heute nicht im Trend der Medien. Der Designer erhält wenig öffentliche Anerkennung. Seine Aufgaben sind selten sichtbar: er arbeitet hinter den Kulissen. Nach Lao-tse ist ein schlechter Anführer, wer von den Menschen verachtet wird. Ein guter Führer ist, wer von den Menschen gepriesen wird. Ein bedeutender Anführer ist der, von dem die Menschen sagen: «Wir haben es selbst getan.» Wer also kurzfristig Macht oder Ruhm braucht, kommt mit dieser Rolle zu kurz. Wer aber andere zur Eigenständigkeit befähigt, übt eine integrative Kunst aus, weil sie erfordert, dass man etwas entwickelt, was praktisch funktioniert.

Gute Designer sind in der Lage, verschiedene Disziplinen miteinander zu verbinden, Gesamtzusammenhänge herzustellen. Im wesentlichen besteht die Aufgabe von Führungskräften im Design der Lernprozesse, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit selbständig erfüllen können.

### Die Führenden als Stewardessen und Stewards:

*Eure Kinder sind nicht Eure Kinder.  
Sie sind die Söhne und Töchter der Sehnsucht des Lebens nach sich selber.  
Sie kommen durch Euch, aber nicht von Euch,  
und obwohl sie mit Euch sind, gehören sie Euch doch nicht.  
Ihr dürft ihnen Eure Liebe geben, aber nicht Eure Gedanken,  
Denn sie haben ihre eigenen Gedanken.  
Ihr dürft ihren Körpern ein Haus geben, aber nicht ihren Seelen.  
Denn ihre Seelen wohnen im Haus von morgen, das Ihr nicht besuchen  
könnt, nicht einmal in Euren Träumen.  
Ihr dürft euch bemühen, wie sie zu sein, aber versucht nicht,  
sie Euch ähnlich zu machen.  
Denn das Leben läuft nicht rückwärts und verweilt nicht im Gestern.  
Ihr seid die Bogen, von denen Eure Kinder als lebende Pfeile  
ausgeschickt werden.  
Der Schütze sieht das Ziel auf dem Pfad der Unendlichkeit,  
und er spannt Euch mit seiner Macht, damit seine Pfeile schnell  
und weit fliegen.  
Lasst Euren Bogen von der Hand des Schützen auf Freude gerichtet sein;  
Denn so wie Er den Pfeil liebt, der fliegt, so liebt Er auch den Bogen, der fest ist.*

Die Beschreibung des Verhältnisses von Eltern und Kindern durch den libanesischen Dichter Khalil Gibran (Der Prophet, 1995) gibt jene spezielle Art von Verantwortung ohne Besitzansprüche atmosphärisch genau

wieder, die wir meinen, wenn wir von Leitenden als Hüter der Vision für das Ganze sprechen. Wer das Muster des Werdens einer Institution und ihre Aufgabe beschreiben kann, wer eine Sinngeschichte nicht nur für sich, sondern für das Ganze erfinden kann, gibt Antwort auf die Frage nach dem Grund und Zweck einer Institution.



Wer die Geschichte vorantreiben will, erzählt Geschichten. Tatsächlich sind Geschichten immer unvollständig – und entstehen neu durch das Erzähltwerden. Wer sich als Ste-

am Leben: für einen Zweck benutzt zu werden, den man selber als einen grossen erkannt hat ... eine Naturkraft zu sein statt eines selbstsüchtigen kleinen Häufchens von Leiden und Beschwerden, der sich darüber beklagt, dass sich nicht die ganze Welt damit beschäftigt, einen glücklich zu machen» (1972).

### Die Führenden als Lehrerinnen und Lehrer:

Eine Führungskraft hat in erster Linie die Pflicht, die Realität zu definieren. Ein Grossteil der Hebelkraft eines Lehrers liegt in der Fertigkeit, den Kindern zu einem genaueren und aufschlussreicheren Bild der Realität zu verhelfen und ihnen dadurch die Möglichkeit zu geben, die eigenen Fähigkeiten zu erweitern. Auf welche Realität lenken wir also die Aufmerksamkeit? Auf die Grenzen und Beschränkungen oder auf die Chancen und Möglichkeiten?

Es geht wie immer um Ziele und Wege, um Umsetzungen und Sinnggebung und damit um die grösseren Zusammenhänge. Das alles lässt sich nicht «instruieren», es geht nur darum, das Lernen zu ermöglichen und zu fördern. In diesem Sinne sind Führungskräfte Lehrende. Eine Schule leiten und entwickeln, das ist so, als wäre man eine Hebamme und würde Geburtshilfe leisten. Die Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Mutter ihr Kind zur Welt bringen kann. Vertrauen in die Kräfte alles Lebendigen haben. Auf dem Weg vom Dunkel ans Licht behilflich sein. Im Notfall geeignete Massnahmen treffen. Der Zukunft zu ihrem Recht verhelfen. Sich überflüssig machen, wenn das Werk vollbracht ist.

ward, als Hüter einer Vision versteht, hat nicht nur einen Beruf, sondern eine Berufung. Wir gehören der Aufgabe ebenso, wie die Aufgabe uns gehört. Oder wie es G. B. Shaw beschreibt: «Das ist die wahre Freude

## 6. Zeit zum Wählen

Verantwortung hat immer einen kollektiven und einen individuellen Aspekt. Auch wenn die Entwicklung einer Schule nur durch eine gemeinsame Anstrengung möglich ist, muss die Verantwortung für das Geschehen immer auf einer individuellen Wahl beruhen.

Eine Wahl ist etwas anderes als ein Wunsch. Peter Senge (1996, 436) hat dies mit einem kleinen Experiment verdeutlicht: Sagen Sie: «Ich wünsche...» Jetzt sagen Sie: «Ich wähle...» Was ist der Unterschied? Für die meisten Menschen ist «ich wünsche» etwas

Passives, während «ich wähle» etwas Aktives ist. Etwas zu wünschen ist für die meisten Menschen ein Zustand, in dem etwas fehlt – wir wollen etwas, das wir nicht haben. Wählen ist ein Zustand, bei dem wir aus dem Vorhandenen auswählen, was wir wahrhaft wünschen. Das goldene Zeitalter der Wunscherfüllungen neigt sich dem Ende entgegen. Ist es nicht besser, jetzt aus den noch vorhandenen Möglichkeiten die für Sie beste Wahl zu treffen, als später gezwungen zu werden, das für Sie Unmögliche zu tun? Auf Ihre Entscheidung bin ich gespannt.

### Verwendete Literatur:

Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996.

Helmut Fend: Versch. Publikationen von 1977-96. (z. B. Schulkultur und Schulqualität, 1996)

### Adresse des Autors:

Thomas Hagmann, Rektor HPS Zürich  
Kantonsschulstr. 1, 8001 Zürich  
Tel. 01 267 50 80  
E-Mail: rektorat@hphz.ch



Lernschwierigkeiten haben  
interindividuelle Ursachen.

sehr oft tiefere intra- und  
Erkenntnisse aus Praxis und  
Forschung verlangen nach neuen Wegen. Ein aus diesen Erkenntnissen  
entwickelter neuer, ganzheitlicher Weg, welcher nicht nur das Lernen  
sondern auch die Persönlichkeit des Lernenden im Auge hat, ist die  
Lerntherapie. Interessent/innen aus psychologischen, pädagogischen  
oder medizinischen Berufen haben die Möglichkeit zur  
berufsbegleitenden Ausbildung in

## Lerntherapie

8. Kurs: Beginn Herbst 2002

Es stehen Ihnen folgende ausgewiesene Fachpersonen zur Verfügung:

Prof. Dr. A. Bächtold, Dr. Monika Brunsting, Prof. Dr. M. B. Buchholz,  
Dr. R. Buchmann, Silvia Callegari, Prof. Dr. A. Gruen, Dr. W. Heiz,  
Prof. Dr. Nitzka Katz, Dr. U. Kraft, Margareta Kümin, Hedy Lötscher,  
Dr. A. Metzger, Prof. Dr. I. Nezel, E. Ruggie, Prof. Dr. W.A. Schelling,  
Margret Schmassmann, Dr. Regula Schröder

INSTITUT FÜR  
LERNTHERAPIE

Stadthausgasse 23  
CH-8200 Schaffhausen  
Tel./Fax 052/625 75 00  
E-Mail: ilt@swissworld.com  
www.lerntherapie.edu

## Kompaktwoche Lesepädagogik

Datum Montag, 23. April 2001, Beginn um 11.00 Uhr  
bis Freitag, 27. April 2001, 12.00 Uhr

Themen Psychosoziale Veränderung in der Persönlichkeit des Kindes  
Intuitives Erzählen methodisch entwickeln  
Das Phänomen Internet und seine Bedeutung für die Bildung  
Praxisnahe Projekte in Gruppenarbeit  
Kindersprache gestern und heute im Vergleich  
Paradigmentwechsel in der Kinderliteratur von den  
Anfängen bis heute

Ausweis Zertifikat für Zusatzausbildung

Ort Zentrum für Innovatives Lernen, Schloss Schauenstein,  
7414 Fürstenu (Autobahnanschluss; Schnellzugsstation  
Thusis)

für Bibliothekarinnen/are SAB; BBS, I+D Ausbildung,  
Lehrpersonen, Absolventinnen/Absolventen Fachhoch-/  
Hochschule

Einsatz Bibliotheken, Schulen, Referate, Leseberatung, Familie,  
Medienarbeit

Kosten CHF 490.– (+ evtl. Übernachtungen)

Anmeldung und Auskunft: BAJ-Bibliotheken Graubünden, CH-7402 Bona-  
dus, Postfach 122, Tel. +41 (0)81 641 15 43, Fax +41 (0)81 630 29 05,  
E-Mail: baj-gr@bluewin.ch

Anmeldeschluss: 30. März 2001