

Die Lernende Organisation

Die Schule auf dem Weg zu einer
lernenden Organisation

Dr. Heinz Hinz 2008

These 1:

Veränderungen mobilisieren unterschiedliche Reaktionen bei einzelnen Teammitgliedern. Die Einführung der Bildungspläne erfolgt nach dem Top-down-Prinzip.

Die Verwendung des Bildungsplans wird „verordnet“. Das erzeugt zunächst Verunsicherung und/oder Ablehnung.

These 2:

Die pure „Verordnung“ eines neuen Konzeptes bzw. Bildungsplanes wird langfristig keine Veränderung bewirken und ist deshalb wenig nachhaltig.

Es bedarf der Auseinandersetzung mit den Inhalten des Bildungsplans unter Berücksichtigung der Praxis vor Ort.

These 3:

Jedes pädagogische Team/Kollegium in einer Schule verfolgt ein Bildungskonzept.

Die „Mentalen Modelle“, die unter anderem das pädagogische Handeln leiten, bleiben meist im Hintergrund und werden nicht explizit reflektiert.

These 4:

Wenn die Teams ihre Schule als „Lernende Organisation“ begreifen, sind sie den Anforderungen gewachsen und erarbeiten sich die Inhalte des Bildungsplans.

Fragestellung:

Wie entwickeln sich Schulen zu lernenden Organisationen, die einerseits flexibel und wandlungsfähig sind und andererseits im Wandel Bestand haben?

Welche Merkmale weisen Schulen auf, wenn sie „Lernende Organisationen“ sind?

Was brauchen Menschen, die in „Lernenden Organisationen“ arbeiten?

Im Modell der „**Lernenden Organisation**“ sind die Menschen diejenigen, die der Organisation ein Gesicht geben und die den Arbeitsauftrag der Institution erfüllen. Bei jedem Menschen wirken „Mentale Modelle“, die die ureigene Vorstellung von der Welt abbilden, so auch Vorstellungen vom professionellen Handeln.

In den Schulen arbeiten die Menschen u.a. im Team zusammen. Das bedeutet, dass verschiedene „Mentale Modelle“ den Bildungsprozess des Kindes prägen.

Teams sind in der Lage, sich diese „Mentalen Modelle“ bewusst zu machen und in einen Prozess des „Team-Lernens“ einzusteigen. Neue Herausforderungen können so bewältigt werden, insbesondere dann, wenn die innere Logik verstanden wurde und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Prozess beteiligt werden.

Neben den Mentalen Modellen der pädagogischen Fachkräfte wirken auch diejenigen der Eltern und sonstigen erwachsenen Bezugspersonen.

Bisherige Erkenntnisse aus der Schulentwicklungsforschung (Senge, Dubs, Rolff, et. al.)

Aus bisherigen Entwicklungsprozessen in Organisationen (Senge 2005) ist bekannt, dass z.B. der ausschließliche Blick auf die Einführung des Orientierungsplanes (Betrachtung eines Teiles) oder eines QM-Prozesses die Nachteile eines fragmentierten Denken und Handeln unterstützt werden und dadurch z.B. die Einführung und Wirksamkeit des „Neuen“ eher schleppend und nicht in entsprechender Qualität vorankommt.

Wenn es, um eine Entwicklung der Einrichtung geht, also um einen initiierten Lern- und Entwicklungsprozess, bedarf es einer Vorgehensweise, die diese Fragmentierung verringert bzw. aufhebt und dadurch ein Lernen der gesamten Organisation bzw. Einrichtung ermöglicht.

Man kann davon ausgehen, dass wenn sich eine Schule als eine entwicklungsfähige Organisation versteht, sie für alle Beteiligten eine Grundlage/ein Konzept benötigt.

Das Konzept der Lernenden Organisation (P. Senge, 2000) findet schon seit Jahren Anerkennung im Bildungswesen (vgl. u. a. Fatzer 2004/2005).

Als gedankliche Grundlage in umfassenden Lern- und Veränderungsprozess bzw. bei der Weiterentwicklung einer sozialpädagogischen bzw. pädagogischen Einrichtung empfehlen Bucher, Horster und Rolff (1994) sowie Fullan (1999) das Konzept der Lernenden Organisation.

In Anlehnung an die Arbeiten des amerikanischen Organisationsentwicklers Peter Senge haben Führungskräfte danach auf die Entwicklung von fünf so genannten „Disziplinen“ zu achten:

Die fünf Disziplinen (Senge 2000)

Systemdenken zielt auf ein Bewusstsein für die Zusammenhänge und Austauschbeziehungen sowohl innerhalb der Einrichtungen (z.B. Kita) wie auch zum Umfeld im gesamten Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe. Es geht hier um die Vernetzung von Menschen und Projekten. Konkret bedeutet dies z.B. dass Lehrerinnen, Entscheidungsträger in Verwaltungen, Führungskräfte, Eltern und Kinder systematisch in einem Dialog eintreten, um gemeinsam die Geschehnisse von pädagogischen Einrichtungen zu bestimmen.

Systemdenken gilt nach Senge als wichtigste Disziplin und bildet die Voraussetzung einer Lernenden Organisation.

Systemdenken entwickeln,
welches die nachfolgenden Disziplinen zusammenhält

„Kooperationen im Gemeinwesen“

„Entwicklung zur Lernenden Organisation“

Systemdenken entwickeln – Transferfragen

- Was können Sie tun, um Ihren studentischen Alltag interessanter zu gestalten und sich mit unterschiedlichen Institutionen und Personen auszutauschen?
- Wie sehen Ihre idealen Synergiepartner aus?
- Welche Synergiepartner bzw. soziale Zusammenhänge, Netzwerke etc. brauche ich, um mich persönlich und mein Studium weiterentwickeln zu können?

Selbstführung („Personal mastery“) ist auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung gerichtet und schließt die Erweiterung von führungsbezogenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen mit ein. Dazu zählen z. B. für das Pädagogische Leadership die sachlichen Schwerpunktthemen der Kommunikation, Motivation, Stressfelder, Konflikte sowie darauf abgestimmte Strategien, Methoden und Techniken wie z. B. Kommunikationstraining, Präsentations- und Visualisierungstechniken, Supervision, Psychohygiene, Mitarbeiter-Feedback. Integraler Bestandteil der Selbstführung ist auch die tatsächliche Umsetzung im eigenen Handeln im Sinne eines Vorbilds, das anderen Mitarbeiterinnen und auch den Kindern zur Nachahmung ermutigt.

Selbstführung praktizieren,

die meisterhafte Beherrschung von Dingen
(Kompetenzen), die die eigene Person angehen, z.B.

„Selbst organisiertes Lernen“

„Qualifizierung des Personals“

„Lehrer/in als Forscher/innen“ (Lehrer/innen erforschen
ihren eigenen Unterricht (Altrichter))

Selbstführung („Personal mastery“) – Transferfragen

- Wie können Sie ihr Lernen und Ihre Kompetenzentwicklung optimal fördern?
- Wie organisiere ich mein persönliches Lernen, meine Kompetenzentwicklung?
- Wie erforschen sie ihr eigenes Handeln hinsichtlich ihres Studiums?
- Gibt es ein persönliches Ziel, das Sie mit ihrem Studium erreichen möchten? Beschreiben Sie dieses Ziel möglichst genau!
- Welche Chancen sehen Sie, mit ihren Fähigkeiten Anerkennung und Wertschätzung zu finden?

Mentale Modelle beziehen sich auf die kritische Reflexion von latenten und darum i. d. R. auch unhinterfragt und oftmals stillschweigend vorausgesetzten Grundannahmen und handlungsleitenden Basisüberzeugungen. (Innere Vorstellungen vom Wesen der Dinge an die Oberfläche bringen)

Sie bilden sozusagen eine versteckte Philosophie. Führungskräfte sind hierbei vor die Aufgabe gestellt, Reflexionsprozesse anzuregen z.B. über die bei Lehrer/innen z. T. verfestigten und überkommenen Erziehungsbilder aus der eigenen Schul-Zeit oder zu Vorurteilen verfestigte Erfahrungen mit Kindern, Eltern und Kolleg/innen.

Mentale Modelle,

die das Freilegen und Bearbeiten der Grundannahmen, die die Weltsicht und das Verhalten betreffen, reflektieren und bearbeiten z.B.

„Formen gelungenen Lernens“

„Mentale Modelle zum Thema Lernen“

„Dialog mit den Eltern“

Mentale Modelle – Transferfragen

- Welche Vorannahmen (persönliche Vorstellungen) haben Sie hinsichtlich ihres Studiums und ihrer Art des Lernens)?
- Welche Vorannahmen benötigen Sie , um die Vorannahmen zu verändern?

Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, um realisierbar zu sein, aber zugleich fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue positiv besetzte Wirklichkeit zu wecken, für die sich ein engagierter Einsatz lohnt. Im Gegensatz zu einem charismatischen Visionsentwurf dürfte eine partizipativ entwickelte Vision auf mehr Akzeptanz stoßen, da die Betroffenen ihre berechtigten Interessen einbringen können, sich in der Vision besser wieder finden und sich mit der angestrebten Richtung leichter identifizieren können. Die Arbeit an einem Leitbild, das als Grundlage für die Weiterentwicklung einer Schule dienen kann, verweist hier auf die Funktion einer pädagogischen Vision: Leitbilder dienen als Richtschnur und geben allen Beteiligten, aber auch der Öffentlichkeit, eine Orientierung über die Ziele der pädagogischen Arbeit.

Gemeinsame/geteilte Visionen entwerfen z.B.

„Vorstellung von Erziehung, Lernen und Schule entwickeln“

„Themen der Kinder partizipativ beantworten“

„Alle Schlüsselpersonen in einen Raum“

Gemeinsame/geteilte Visionen – Transferfragen

- Beschreiben Sie Ihre Vision eines gelungenen Studiums!
- Wie sähe die optimale Umsetzung ihres Studiums für Sie aus? Was könnten Sie dazu beitragen, damit Sie ihrer Vorstellung ein Stück näher können?
- Welche Rahmenbedingungen an ihrem Arbeitsplatz benötigen Sie, um einen „Flow“ zu erleben?

Lernen im Team steht in Ergänzung zur Selbstführung. Lernen im Team bezieht sich auf die Bereitschaft und die Fähigkeit gemeinsam mit anderen komplexe Probleme zu bewältigen nach z. T. festgelegten Kriterien. Führungskräfte sind nicht mehr länger der „einsame Wolf an der Spitze des Rudels“, sondern ihnen kommt die Aufgabe eines Initiators zu, der die Kolleginnen als Team führen und hierbei als Entwicklungshelfer und Berater („Enabler“) fungiert.

Erst wenn die Mitglieder sich austauschen, miteinander zu kooperieren beginnen, Konflikte bearbeiten und eine produktive Fehlerkultur entwickelt haben, findet gemeinsame Teamentwicklung statt.

Lernen im Team (kooperative Erforschung und das
Gewahrwerden von Gruppenprozessen) z.B:

„Gemeinsam Denken im Team“

„Dokumentieren individueller Fördermaßnahmen“

„Erreichtes prüfen - Evaluation“

„Dialog“

Teamlernen – Transferfragen

- Welche persönlichen Fähigkeiten könnten Sie in ein Team einbringen?
- Welche Ergänzungen im Sinne von fordernden und fördernde SynergiepartnerInnen brauchen Sie in einem Team?
- Unter welchen Bedingungen gelingt Ihnen das Lernen im Team leicht?

Arten des Lernens

Es werden drei Qualitätsstufen (Lernarten) des organisationalen Lernens unterschieden:

- Anpassungslernen (single-loop-learning)
- Veränderungslernen (double-loop-learning)
- Prozesslernen (deutero-learning)

Single-Loop Learning:

- instrumentales Lernen
- Fehler werden erkannt und korrigiert
- grundlegende Frage: „Wie geht etwas besser?“

Double-Loop Learning:

- Theorien werden in Frage gestellt
- Normen und Werte werden in Zusammenhang mit einer veränderten Umwelt neu definiert
- Umdenken und Kurswechsel wird eingeleitet

Deutero-Learning:

- Lernarten selbst werden kritisch hinterfragt
- Frage danach wie Lernprozesse ablaufen und welche Denkweisen vorliegen

Jede der **fünf Disziplinen** realisiert sich auf drei Ebenen:

- in den Methoden → das, was wir tun
- in den Prinzipien → das, was wir denken und anstreben
- in dem inneren Wesen → das, was wir leben

Als wesentliches Merkmal in der Auseinandersetzung mit den relevanten Umwelten (z.B. Eltern, Kita, Schulen) wird der **Dialog** (Vgl. David Bohm 1996) als grundlegendes Modell für das gemeinsame Denken und Handeln aller Beteiligten bzw. Schlüsselpersonen betrachtet.