

Wie Schulen lernen

Uwe Hameyer

Zusammenfassung

Eine qualitätsorientierte Weiterentwicklung von Schulen als lernende und selbstverantwortliche Organisationen ist erklärtes Ziel des Bildungsmonitorings der Bundesländer sowie internationaler Bildungsbestrebungen. Im vorliegenden Beitrag werden das Menschenbild, wesentliche Begründungen und essentielle Inhalte einer modernen, als learning community agierenden Schule dargelegt. Ein differenziertes Methodenspektrum für organisationales Lernen sowie zentrale Handlungsfelder von Wissensmanagement zeigen die Realisierungsmöglichkeiten auf.

Kann eine Schule lernen? *Menschen* können lernen *und* verlernen. Die Erfahrung lehrt uns das. Können aber auch Organisationen lernen? Und wenn, wie machen sie das? Das *organisationale* Lernen, wie es Fachleute nennen, ist keinesfalls akademische Wortspielerei. Die Schule soll *alle* Kinder bestmöglich unterstützen, ihre Begabungen und Talente fördern. Über die gesamte Schulzeit soll *Lern- und Bildungssinn* entstehen. Die pädagogische Arbeit erfolgt aus der Verpflichtung für eine lebensbedeutsame Bildung aller Schülerinnen und Schüler und unter dem Gebot eines auf Zusammenarbeit ausgelegten, komplementären Nutzens.

Was in Schulen bezüglich der Zusammenarbeit von Fächern häufig noch Ausnahme ist, erweist sich in der Arbeits- und Lebenswelt als selbstverständlich: Dachdecker und Architekten, Facharbeiter und Ingenieure, Sozialarbeiter und Stadtteilämter, Kommunikationsdesigner und Betriebsökonomen arbeiten Hand in Hand. Anders kann man in der Arbeitswelt heute nicht bestehen. Das gilt in besonderer Weise für Querschnittsthemen von Technik, Kommunikation und Design. An zukunftsgerichteten Schulen werden zum Beispiel Forscherwerkstätten eingerichtet und Lernorte aus dem Umfeld systematisch eingebunden, damit die Kinder in motivierungsstarken, praxisorientierten Erkundungsfeldern über Fachgrenzen hinausblicken.

Handlungsleitend ist dabei die Freude am Lernen *und* die Freude, etwas zu können. Ein Recht auf den *Genuss des Könnens* haben alle Menschen. Wie kann ich als Lernender mit einfachen und schwierigen Lernsituationen zurechtkommen? Wo stecken meine Begabungen und Talente? Wie kann ich sie entfalten? Wie kann ich Herausforderungen meistern, um in meinem Können weiterzukommen und es einzusetzen? In der Fachsprache ist von *mastery learning* die Rede. Unter anderem darum geht es in einer lernenden Schule.

1. Menschenbild

Eine Zukunftsschule stellt diese Leitidee in einen Lebenshorizont, der von den grundlegenden Bildungsrechten und Handlungsressourcen der Menschen ausgeht. Dieses Menschenbild zeigt, was den Menschen als Menschen auszeichnet. Von diesem Bild aus entsteht das Leben und Lernen – durchaus ähnlich wie das skandinavische Länder tun, so zum Beispiel Norwegen (s. Lehrplan Norwegen, der *ein* Werk für das Lernen von der Kindheit bis in das späte Erwachsenenalter ist. Dieses Design, auf 47 Seiten verdichtet und leicht zu lesen, ist in Europa einzigartig). Ein Blick in den norwegischen Lehrplan, der exemplarisch für ähnliche Ansätze anderer nordischer Staaten steht, zeigt die Klarheit des Ansatzes und die Offenheit für Besonderheiten jeder einzelnen Schule:

DET MORALSKE MENNESKE	7
- Et kristent og humanistisk menneskesyn	
- Kulturarv og identitet	
DET SKAPENDE MENNESKE	11
- Kreative evner	
- Tre tradisjoner	
- Vitenskapelig arbeidsmåte	
DET ARBEIDENDE MENNESKE	16
- Læring og undervisning	
- Fra det kjente til det ukjente	
- Allsidig utvikling av alle	
- Lærerens og veiledernes rolle	
- Formidlingsevne	
DET ALLMENDANNETE MENNESKE	21
- Konkret kunnskap og helhetlige referanserammer	
- Felles forståelse i et spesialisert samfunn	
- Internasjonalisering og tradisjonskunnskap	
DET SAMARBEIDENDE MENNESKE	26
- En isolert ungdomskultur	
- Plikter og ansvar	
- Livskunnskap fra fellesskapet i skole og opplæring	
- Et bredt læringsmiljø	
MENNESKET I NATUREN	30
- Naturfag, økologi og etikk	
- Naturglede	
DET INTEGRERTE MENNESKE	33

Abb. 1: Lehrplan Norwegen, vgl. Ausbildungsministerium Oslo 2000.

Jeder Mensch will etwas können. Er hat ein Bildungsrecht auf die Entwicklung seiner Fähigkeiten, Talente und Begabungen. Dieser Grundsatz könnte Basis des norwegischen Beispiels sein. Die Schule ist gleichwohl nicht nur dazu da, den Einzelnen zu fördern, sondern will zugleich auf soziale Verständigung, interkulturelles Lernen, auf Demokratie, Engagement, Zusammenarbeit und Integration vorbereiten. Dialog und Gespräch, Reflexion und Kritik, Feedback und Lernhilfe sind Intarsien dieses Bildes – nicht nur im Leben draußen, sondern in allen Feldern schulischer Praxis.

Nachfolgend sind diese Elementaria zusammengefasst. Schulleitung und Kollegium, Kooperationspartner und Lernende arbeiten das Bild aus der Pädagogischen Konzeption als verbindende Brücke zwischen den Fächern aus. Hier nun die wichtigsten Facetten des Menschenbilds:

- der nach Sinn suchende Mensch
- der sich bildende Mensch
- der forschend entdeckende Mensch
- der sozialkompetente Mensch
- der konstruierende Mensch
- der arbeitende Mensch
- der kommunikative Mensch
- der kreative Mensch
- der liebende und helfende Mensch

Dieses Menschenbild gilt nicht nur für die Lernenden, sondern auch für ein Kollegium. Die Umsetzung erfordert *Teamgeist*, *Können*, ständige *Weiterbildung*. Teams brauchen das Wissen und Können aller Kolleginnen und Kollegen vor allem, um das Wertschätzende, das Können der Menschen, in den Mittelpunkt zu rücken. Dazu zählen Leitideen, die sich auf die schulische Lern- und Unterrichtspraxis beziehen, während das Menschenbild die gegenwärtige und zukünftige Lebenswelt als Bezugsrahmen im Blick hat. Einige Leitideen:

- Lernsinn entwickeln
- eigene Interessen verstärken
- Begabung, Talent und Können entfalten
- Lebenswelten forschend entdecken
- eigenverantwortlich arbeiten
- lernkompetent werden
- sich argumentativ verständigen
- eigenen kreativen Ideen nachgehen
- mit anderen Menschen wertschätzend umgehen

Das ist ein zentraler pädagogisch-praktischer Ziel- und Zukunftshorizont. Auf diesen Horizont sind das Lernen *und* die pädagogische Arbeit gerichtet. Professionelle Formen von kollegialem Austausch und Coaching begleiten den Weg zu einer exzellenten Schule als einer *learning community*. Basis für eine lernende Organisation sind die Leitideen, weil das Kollegium immer wieder neues Wissen braucht, wie Schülerinnen und Schüler lern- und lebenskompetent werden.

Um folgende Fragen geht es dabei: Wie können wir jedem jungen Menschen mit seiner persönlichen Lern- und Sozialbiographie ermöglichen, etwas ihm Wichtiges, Besonderes zu können, seine Interessen zu entfalten und nachhaltige Lernfreude zu entwickeln? Wie funktioniert das, *individuelles* Lernen zu wollen, ohne eine *gemeinsame Grundbildung für alle* zu vernachlässigen? Fordern und Fördern sind zwei Seiten einer Medaille, Spielraum und Ernstfall ebenso wie auch das lehrergelenkte Lernen und ausreichende Selbstlernzeiten, gründliches Wissen und praktisches Können, das Fach und das Lernprojekt.

2. Wozu gute Schulen lernen

Jede Schule besitzt einen Schatz professioneller Fähigkeiten, die für die Schulentwicklungsarbeit wichtig sind. Was kann eine Schule als lernende Organisation tun, um diesen Erfahrungs- und Kompetenzschatz zu entdecken? Und wie kann sie Wissen aus anderen Schulen, Netzwerken und Forschungswelten bekommen? Nachfolgend nenne ich dazu einige Ansätze und Beispiele.

Wissensmanagement. Das berufliche Weiterlernen ist heute eine Selbstverständlichkeit so wie das in Handwerk, Industrie und sozialen Organisationen auch der Fall ist. Modernes *Wissensmanagement* wird für das Weiterlernen in Organisationen, speziell in Bildungsräumen, rasch an Bedeutung gewinnen. Das Rad des Wissens muss ja nicht ewig neu erfunden werden. Niemand kann es sich heute noch leisten, wertvolle Arbeitsenergien an falscher Stelle zu verbrauchen. Die Schulen erst recht nicht. Wissensmanagement ist ein Weg, um rechtzeitig mehr zu wissen: Wie zum Beispiel entsteht *Lernsinn auf Dauer*? Was zeichnet *guten Unterricht* aus? Wie können *Begabungen und Talente* am besten gefördert werden? Wie setzt sich kollegiale Teamarbeit durch? (Zur Theorie von Wissensmanagement im Schulentwicklungsprozess und strategischen Methoden s. die vorzüglich systematische Arbeit von Heitmann 2010, in Vorbereitung).

Kommunikation. Das ist nicht nur eine binnenschulische Frage, sondern auch eine „außenpolitische“: von Netzwerken lernen, die eigene Arbeit im Kollegium vorstellen, Forschungsergebnisse nutzen, Erfahrungen anderer für die eigene Praxis auswerten, *best practices* aus-

tauschen, persönliche Kompetenzschwerpunkte bilden, offene Kommunikation zwischen den Inselwelten eines Systems gewährleisten.

Teamarbeit. Kollegiale Teamarbeit, strukturiertes Weiterlernen, wechselseitige Beratung und professionelles Projektmanagement sind weitere Aspekte dessen, wie Schulen lernen. Diese Arbeitsformen fordern von der Schule, sich zu vergleichen, berufliches Lernen im Team zu sichern und externe Erfahrungen aufzunehmen. Teamarbeit ist aber nicht eigentlich zum Weiterlernen da, sondern soll konkrete Aufgaben und Aufträge einlösen. Diese werden eben nicht einzeln bearbeitet, sondern in Teamarbeit mit Regeln, Zeitmanagement, aufgabenbezogener Teambesetzung. Drei oder vier Menschen können kreativer sein als die Summe der Einzelnen, sofern das Zeitpolster für die Arbeit gesichert ist. Sie können neue Handlungsoptionen aus diversen Blickpunkten durchspielen und bewerten. Teamarbeit ist ein Schlüssel erfolgreich lernender Organisationen.

Weiterlernen. Moderne Inhalte und Lernarrangements sind einzubeziehen und – das ist mein eigentliches Thema – die *Organisation* muss weiterlernen – nicht ständig, sondern im Kontext ihrer dafür eingerichteten Teilsysteme und Methoden, auf die ich gleich eingehe. Allein im stillen Kämmerlein kann heute kaum noch jemand komplexe Situationen lösen. Die Leitideen der Schule sind anspruchsvoll und schon darum für das kollegiale und systemisch-organisationale Weiterlernen ein zentraler Bezugspunkt. Nun zu den Gründen für organisationales Lernen, zunächst tabellarisch:

- Wissensstand nutzen
- Wissensfluten eindämmen
- kreative Lernwelten einrichten
- professionelle Erfahrungen vernetzen
- wechselseitiges Lernen im Kollegium unterstützen
- teilweise Doppelbesetzung für optimale Förderungsarbeit
- komplexe Probleme zusammen meistern
- Kompetenzreichtum der Schule weiterentwickeln
- Projekte in Teams bearbeiten und verankern
- Kreativität und Lösungsideen umsetzen
- Frühwarnsysteme nutzen
- Doppelarbeit und Isolation vermeiden

Für Teams und Projekte kann das bedeuten: ihre Erfahrungen periodisch auszutauschen, nicht nur zwischen Tür und Angel. Sie können sich mit anderen beraten, kollegiale Fallberatungen und Hospitationen vornehmen, an Supervisionen und Coachings mitwirken,

Erkenntnisse aus Forschung und Praxis anwenden, fragwürdige Gewohnheiten auf den Prüfstand stellen, moderne Lernarrangements gemeinsam entwickeln.

Die Schule soll ein kreativer Lernraum sein, zu einer „professional community“ werden mit „reflective practitioners“. Das ist wie beim Jazz: jeder Einzelne muss sein Instrument sehr gut beherrschen. Er muss das Thema kennen und wissen, wann die Improvisationen kommen. Eine Jazzband sucht neue Ideen. Sie spielt wirklich zusammen, so dass es groovt. Sie geben spontanen Ideen Spielraum, sind durch ihr Engagement und Können verbunden. Sie lernen aus positiver und negativer Resonanz, beurteilen den Auftritt, um die Arbeit fortlaufend zu verbessern. Sie üben und widmen sich neuen Stücken und auch mal einem Experiment. Dass das nicht immer gelingt, hat Steffens kürzlich mit einer teils analogen Metapher vom Orchester umrissen, die zeigt, wie etwas in eine falsche Richtung laufen kann: Die Schulsystemsteuerung der letzten 40 Jahre komme ihm wie ein chaotisches Orchester vor. Leider etwas pauschal und provozierend formuliert er so:

„Die einzelnen Musiker spielen sehr unterschiedlich gut bzw. schlecht. Auf die Güte kommt es offenbar auch gar nicht an, denn ihr wird keine besondere Sorgfalt gewidmet; manche Spieler halten den Takt nicht ein, andere improvisieren, wieder andere haben keine Lust und nehmen sich mitten im Satz eine Pause. Obwohl für eine erfolgreiche Darbietung notwendig, sind manche Orchestergruppen gar nicht oder nur unvollständig besetzt. Gleichzeitig wird so getan, als sei die Orchesterbesetzung vollständig versammelt. Innerhalb der Orchestergruppen und zwischen den einzelnen Orchestergruppen wird nach unterschiedlichen Notenblättern gespielt. Die Partitur des Dirigenten und die Notenblätter der Orchestermitglieder stimmen nicht überein ...“ (Steffens 2009, S. 279f.).

3. Wie gute Schulen lernen

Lernende Organisationen sind Systeme, die sich fast immer in Bewegung befinden, ob man das gut findet oder nicht. Mit Irritation und Unruhe hat Bewegung nicht unbedingt etwas zu tun. Eine lernende Schule sucht immer nach interessanten Zielen und Lösungen, und sie entwickelt dazu in erster Linie ihre eigenen. Allerdings gehört zu einer lernenden Schule auch, ihre Energie gut einzuschätzen und zu wissen, wann sie die Bewegung bremst, umleitet oder ergänzende Strukturen braucht, um im Bewegungsfluss nicht zu ertrinken.

Eine lernende Schule muss in diesem Bewegungsprozess heute und später vor allem von einem gefächerten Methodenspektrum für organisationales Lernen Gebrauch machen (vgl. Kühn-Ziegler & Hameyer 2009). Ich teile die Methoden „pentatonisch“ in fünf Gebiete ein (man kann sie also an einer Hand abzählen ...): (A) Wissen, (B) Können, (C) Planen,

(D) Gestalten und (E) Verändern, wobei die Zuordnung jeweils etwas betont, ohne dadurch andere Seiten dieses „pentatonischen“ Orchesters auszuschließen:

A Wissen

- Schulnetzwerke
- Wissensmanagement
- Peer Reviews
- Informationsstrategien
- bildungsregionale Arbeit
- Schulportfolio
- periodische Wissensrunden
- ständige TOPs auf Konferenzen (Innovation, Lernen u. a.)

B Können

- Kompetenzpläne (z. B. Schweiz, Karl Frey)
- zeitweiliger Lehrertausch in Bildungsregion
- Übersichten Lern- und Unterrichtsprofile (Monitoring)
- fokussierte Fortbildung & Personalentwicklung
- Supervision & Coaching

C Gestalten

- distributed und shared leadership (Hargreaves; Rust)
- rotierendes Team-Design (Unternehmen, Teamforschung, AS)
- fachübergreifende Projektteams (z. B. Niederlande TDTs)
- Cross-over-Meetings (Schweden)
- Projekt- und Schülerforen (Schulen, Netzwerke)
- Unterrichts- und Curriculumwerkstätten
- Steuergruppen (vgl. Rolff 2009)
- Debriefing bei Personalwechsel (Kühn-Ziegler)
- Bildungsrecherchen und Wissensspeicher (Wissensmanagement)

D Analysieren

- interne & externe Evaluation (bundes- und europaweit)
- datenbasierte Analyse externer Erhebungen
- Problem-Based School Development (Schweden)
- Qualitätskreis als Ideenfabrik (Organisationsberatung)
- Frühwarnsysteme

E Speichern

- Praxisrecherchen
- Entwicklungsberichte
- Praxisreihe, Materialpools
- Litfasssäule, Wikis
- Datenbanken
- Newsletter, Schulbrief (Initiative Schulleitung)
- Ideengedächtnis
- transparente Ablagesystem
- Präsentationsanlässe

Lernende Schulen entwickeln anhand solcher Dimensionen ein kollektives *Gedächtnis*, um das in der Schule entstandene Knowhow zu nutzen, Fehleinschätzungen zu erkennen, zwischen kontrastiven Handlungsmöglichkeiten zu wählen und Forschungswissen auszuwerten. Das *Gedächtnis eines Systems* umfasst mehr als die Summe der einzelnen Menschen. Es kann in Beschlüssen, Plänen und Leitbildern abgebildet sein. Oder es kommt in einem Programm der Schule oder durch schuleigene Qualitätsstandards zum Ausdruck.

Die folgende Abbildung (Begriffslandkarte Wissensmanagement, Kühn-Ziegler & Hameyer 2009) zeigt eine Systematisierung dessen, wie moderne Schulen mit ihrem Wissen umgehen und wie sie weiterlernen können. Die Wissenslandkarte besteht aus den drei genannten Handlungsfeldern von *Wissensmanagement*: Wissen gewinnen, Wissen nutzen, Wissen speichern.

Aus Forschungsstudien und Berichten wissen wir, dass lernende Organisationen zum Beispiel Folgendes beachten:

Lernentwicklungsgespräche. Ein Beispiel für schulische Instrumente des Lernens ist die Rückkopplung über das Lernen der Kinder mit den Eltern. In Schweden, teils jetzt auch in Deutschland, macht man das über Entwicklungsgespräche, die zweimal jährlich stattfinden – die Eltern, das Kind und die Lehrkraft beraten über Lernhürden und Lernfortschritte des Kindes während etwa einer Stunde. Diese Lernentwicklungsgespräche *mit* dem Kind sind ein seit langer Zeit bewährtes Feedback-Instrument als Lern- und Beratungsanlass an schwedischen Schulen. Dadurch ist es einfacher, für das weitere Lernen geeignete Lernhilfen zu planen. Das Lernentwicklungsgespräch unterstützt Austausch und wechselseitiges Lernen über Einzelereignisse hinaus.

Selbststeuerungspraxis. Willke (1998) hat dargelegt, wie lernende Organisationen ihre Selbststeuerungsfähigkeit aufbauen und sichern, um sich zu entlasten. Uns sind aus eigener

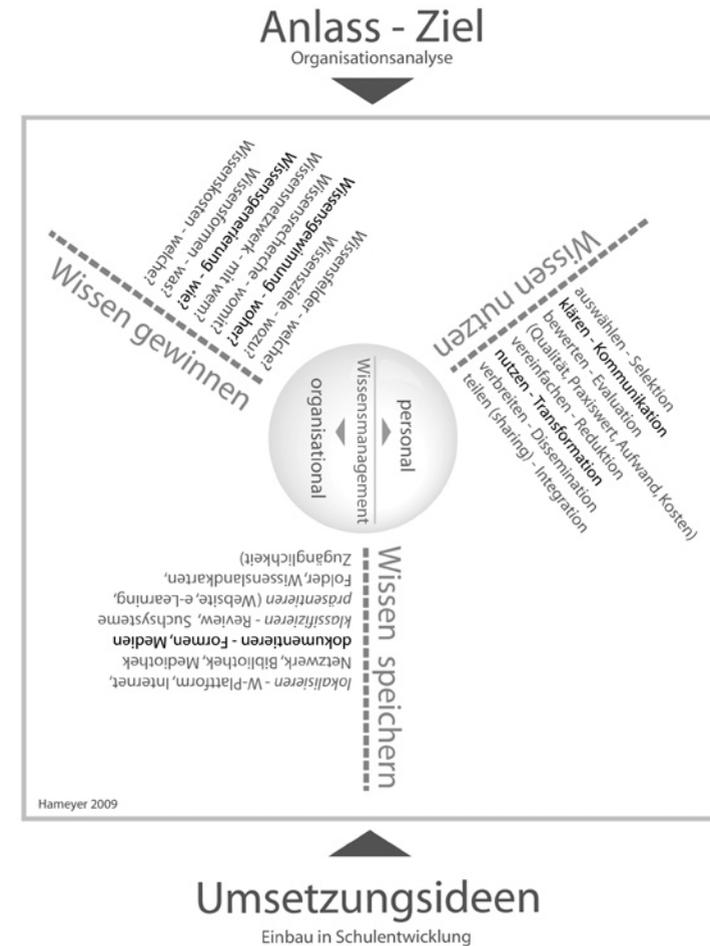


Abb. 2: Begriffslandkarte Wissensmanagement

Beratungspraxis viele Elemente und Methoden bekannt, von denen nur einige erwähnt seien: schulinterne Presse- und Dokumentationsstelle, aktive Mitarbeit in einem Schulnetzwerk, Personalentwicklungssystem mit Supervision und Coaching, Beteiligung der Schule an einem Mentorenprojekt mit der Universität, Peer Reviews – das sind Rückkopplungs- und Evaluierungsmodelle, teils auch *Kritische Freunde* genannt: eine Schule lernt von einer anderen Schule nach vorher festgelegten methodischen Schritten und kann umgekehrt die

betreffende Schule beraten. Selbststeuerung wird auch dadurch unterstützt, dass Zukunftsideen, Schulentwicklungspläne oder Unterrichtsprojekte der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Debriefing. Nehmen wir an, ein Konrektor verlässt eine Schule, hütet jedoch sein Spezialwissen wie seinen Augapfel und lässt niemanden an seinen Erfahrungsschatz, seine Feldkompetenz, heran. In solchen Fällen, wo Wissen privatisiert wird, entsteht eine empfindliche Lücke im Erfahrungstransfer und damit auch ein Bruch in der Kontinuität schulischer Arbeit.

Qualitätsentwicklung. Im Orientierungsrahmen *für Schulqualität in Niedersachsen* (vgl. Niedersächsisches Kultusministerium 2006) werden sechs Qualitätsbereiche unterschieden, die für das organisationale Lernen relevant sind: Ergebnisse & Erfolg, Lernen & Lehren, Schulkultur, Schulmanagement, Lehrerprofessionalität sowie Ziele & Strategien der Schulentwicklung. Als ein Beispiel sei die wissenschaftliche Begleitung genannt. Neben einer periodischen Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung der Arbeit sollten Raum, Zeit und Mittel für intensive Fortbildungen und Teamschulungen vorgesehen sein. Unterstützung erfährt dies weiterhin durch die Einrichtung konkreter Lehrerarbeitsplätze in der Schule. Das können Arbeitskabinette, Gruppenräume für jeweils zwei bis vier Personen oder auch völlig andere architektonische Lösungen sein.

Frühwarnsysteme. Im Schulfeld kann das heißen: Schulforen und neue Konsultationsformen zwischen Eltern und Schule einrichten, um sich rechtzeitig über Besorgnisse und Anregungen für eine bessere Schule ins Bild zu setzen. Das macht eben nicht allein der „Außenminister“ einer Schule oder die Geheimdiplomatie, sondern es ist beispielsweise das Schulforum als *Institution*, die den Austausch mit der Umwelt nach bestimmten Regeln ermöglicht mit dem Ziel des Weiterlernens aller Beteiligten.

Kompetenzsystem. In einer Reihe von Kommunen haben sich schwedische Schulen mit Unterstützung durch Gewerkschaftsverbände entschieden, ein Kompetenz- und Wissenssystem aufzubauen, das im europäischen Vergleich einzigartig ist. In einem Stufenmodell wurden 54 Personen ausgewählt, die spezielle Kompetenzen in bestimmten Sektoren von Bildung und Lernen in der Schule besitzen. Diese Personen wählen ihrerseits nach und nach jeweils weitere drei Personen aus, die mit ihnen zusammenarbeiten. Sie formulieren mittelfristige Pläne für ihre Schulentwicklungstätigkeit. So entsteht ein in Schritten ausgebautes Wissens- und Erfahrungsnetz, das nicht nur Informationen unter sich austauscht, sondern diese dem gesamten Schulsystem zur Verfügung stellt.

4. Fazit

Ich kenne kaum eine intensivere Lernsituation als die Weiterentwicklung einer Schule mit hohem Qualitätsanspruch, zumal wenn es sich um die Neugründung einer Schule handelt wie das im Falle der Neuen Schule Wolfsburg, an der ich beteiligt bin, zutreffend ist (www.neue-schule-wolfsburg.de). Im Spannungsfeld von Wagnis und Zuversicht, Erwartung und Zukunftsblick ereignet sich etwas, was im wahrsten Sinne des Wortes mit Lernen zu tun hat: *das Unmögliche denken und das Mögliche versuchen.*

Die Ergebnisse der externen Evaluation in den Bundesländern zeigen, dass es einen deutlichen Entwicklungsbedarf der Schulen hinsichtlich der Schaffung individueller Lernzugänge und -wege gibt. Es gilt somit in besonderem Maße, der individuellen Unterstützung der Schülerinnen und Schüler besonderes Gewicht zu verleihen und die Talente junger Menschen, ihre Einzigartigkeiten im Wechselspiel mit Verschiedenheit zu fördern. Wer dieses Ziel umsetzt, muss über ungewöhnliche Wege und Ziele nachdenken, die besser als andere sind. Zugleich muss man auch über das nachdenken, was wir aus dem In- und Ausland über motiviertes Lernen, inspirierenden Unterricht sowie moderne Führungs- und Leitungsformen wissen. Solches Wissen ist für den Umgang mit Verschiedenheit angesichts der Bandbreite von Talenten grundlegend. Das kann für später bedeuten, sich in anderen Ländern kundig zu machen, wie tragfähige Schulentwicklung aussieht, wie motivierende Lernarrangements gelingen und Teams erfolgreich arbeiten. Nicht alles auf einmal, das geht nicht. Aber man muss die Zukunft vordenken, wenn man heute gut sein will.

Aktualismus und Aktivismus sind Feinde lernenden Tuns. Dynamische Systeme wissen, was wann zu tun ist, wie Schwerpunkte verbunden werden, was man heute machen kann und was morgen ansteht. Sie wissen auch, wann Frühwarnsysteme einzusetzen sind. Ein Frühwarnsystem kann auf Engpässe, Schwierigkeiten, Überlastungen und Stress, falsche Prognosen usw. hinweisen. Man braucht sie in jeder Phase eines Schulentwicklungsprozesses.

Lernende Systeme brauchen darüber hinaus *Klarheit*. Mit Klarheit ist gemeint, dass alle wissen, worum es beim Wissensmanagement in der eigenen Schule geht, auf welche pädagogischen Leitideen sich die Arbeit bezieht und eben auch was organisationales Lernen bedeutet. Klarheit bedeutet zugleich, dass alle Beteiligten an den Angelegenheiten der Schule beteiligt werden, Aufgaben in Gruppen oder Teams übernehmen (shared leadership) und sich regelmäßig über Probleme, Lösungen und Fortschritte austauschen. Lernende Schulen sind bei allem nicht fahrig oder tagespolitisch geneigt in der Wahl dessen, wo sie etwas ändern. Sie gehen mit ihren Energien sorgsam, schwerpunktorientiert und ökonomisch um.

Literatur

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Needham: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. San Francisco: Addison Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beck, E., Guldemann, T. & Zutavern, M. (1999). *Eigenständig lernende Schülerinnen und Schüler. Feldstudie in Primar- und Sekundarklassen*. Forschungsstelle Pädagogische Hochschule St. Gallen.
- Brockmeyer, R. & Edelstein, W. (Eds.) (1997). *Selbstwirksame Schulen. Wege pädagogischer Innovation*. Oberhausen: Verlag Karl Maria Laufen.
- Fullan, M. G. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College.
- Hameyer, U. (2001). Landkarte des Wissens. *Journal für Schulentwicklung* 5(2001)1, pp. 26-35.
- Hameyer, U., Akker, J. van den, Anderson, R. & Ekholm, M. (1995). *Portraits of productive schools. An international study of institutionalizing activity-based practices in elementary science*. New York: SUNY Press.
- Hanft, A. (2008). *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München.
- Heitmann, K. (2010). *Wissensmanagement in der Schule*. Kiel: Universität (in Vorbereitung).
- Huber, S. & Hameyer, U. (2000). Schulentwicklung in deutschsprachigen Ländern. Zum Stand des Forschungswissens. *Journal für Schulentwicklung* (2000) 4, pp. 78-96.
- Kühn-Ziegler, R. & Hameyer, U. (2009). Überblick gewinnen und behalten: Wissensmanagement in der Schule. In: *Unterrichtsqualität Sekundarstufe 1*, pp. 1ff.
- Niedersächsisches Kultusministerium (2006). *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen*. Hannover.
- Rolff, H. G. (2009). Führung als Gestaltung und ihre Bedeutung für die Schulreform. *Die Deutsche Schule* (101)3, pp. 253-265.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teacher's Workplace: The Social Organization of Schools*. New York, London: Teachers College Press.
- Senge, P. (1993). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization* [1990]. London: Century Business.
- Steffens, U. (2009). Plädoyer für ein koordiniertes Zusammenspiel in der Schulsystemgestaltung. *Die Deutsche Schule* (101) 3, pp. 277-284.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Prof. Dr. phil. Uwe Hameyer: *Dipl.-Päd., C 4 Lehrstuhl für Pädagogik – Schwerpunkt Schulpädagogik – an der Christian-Albrechts-Universität Kiel. Forschungsgebiete und Arbeitsfelder: Bildungsmanagement, Curriculumtheorie, Innovationsforschung, Organisationsentwicklung, Coaching und Systemik. Gastprofessuren in Schweden, Österreich und den Niederlanden, Mitwirkung an zahlreichen internationalen Forschungsprojekten zur Schulentwicklung und Analyse von Innovationsprozessen. Begründer und Direktor von Advanced Studies an der Universität Kiel. 2008 Mitglied der Errichtungskommission zur Gründung einer neuen Schule in Wolfsburg für die Jahrgänge 1 bis 13.*