



Lernende Organisationen Othmar Loser-Kalbermatten Telefon +41 41 281 11 00 www.lernende-organisationen.ch
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Mobile +41 79 283 28 36 othmar.loser@lernende-organisationen.ch
Obere Erlen 82
CH-6020 Emmenbrücke

Die Schule als Lernende Organisation

Es gibt Lehrer und Lehrerinnen, die freuen sich, wenn sie an ihr Team im Schulhaus denken. Sie freuen sich auf ihre gemeinsamen Sitzungen, weil sie etwas spezielles miteinander gefunden haben. Sie fühlen sich eingeladen, miteinander zu denken und Lösungen von Problemen gemeinsam zu entwickeln. Jeder und jede fühlt sich angeregt, mitzudenken und eigene Ideen, Anregungen, Vorbehalte und Kritik einzubringen. Das Team denkt und sucht miteinander und erkundet gemeinsam neue Lösungsansätze, neue Wege für die Probleme, die sie alltäglich antreffen in ihrer anspruchsvollen Aufgabe. Wenn sie dann alle wieder in ihren Schulzimmern vor den Klassen stehen, fühlen sie sich verbunden mit den anderen und getragen im Team, was eine tolle Erfahrung ist, überhaupt nicht selbstverständlich.

Nun, ich höre auch immer wieder von anderen Schul-Teams: man diskutiert und streitet gegeneinander, ohne Lösungen zu finden, redet aneinander vorbei, hört sich nicht zu, und das Gefühl im Schulhaus ist alles andere als angenehm. Wenn die Lehrpersonen dann in ihre Schulzimmer gehen, schliessen sie gerne die Türe hinter sich und sind darauf bedacht, dass Kolleginnen und Kollegen ihnen nicht über die Schultern schauen, denn dazu fehlt das Vertrauen.

Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Probleme. Das ist nichts Neues und auch nichts Besonderes. Wenn die Probleme auf der Sachebene liegen, lassen sie sich in der Regel leicht lösen.

Häufig liegen die Probleme aber auf einer anderen Ebene. Dann sind die Menschen auf einer anderen Ebene gefordert. Dann braucht es andere Vorgehensweisen, andere Fragen und andere Antworten.

Dann müssen alle Beteiligten **lernen**.

Kann die Schule als Orte des Lernens selber zu einer Lernenden Organisation werden?

Folgende Elemente sind **Bedingungen**, damit sich eine Lernende Organisation entwickeln kann:

Systemdenken

Wenn Probleme auftauchen, nehmen Entscheidungsträger die Schule oft als Insel wahr, die für sich alleine lebt und funktioniert. Dabei ist die Schule eingebunden in ein grosses System von Zusammenhängen. Die Lehrpersonen mit ihren individuellen Voraussetzungen und Bedingungen gehören dazu, die Kinder mit ihrem familiären Hintergrund, die Eltern mit ihren eigenen Schulerfahrungen, die Schulleitung mit ihrer Vorstellung von Schule, die Schulpflege mit ihren Idealen, die politischen Behörden und die Finanzpolitik von Gemeinde, Kanton und Bund.

Es kommt in Schul-Teams immer wieder vor, dass jemand in die Position des Schuldigen kommt, und dass Probleme im Team bei dieser Person identifiziert werden. Polarisierungen passieren, und oft verlässt dann diese Person das Team, ohne dass die Hintergründe der Probleme gelöst sind.

Systemische Lösungsansätze verzichten auf die Konstruktion einfacher, linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Sie verzichten darauf, Probleme bei einzelnen Akteuren im ganzen System zu identifizieren und dort zu 'lösen'.

Es ist hilfreich, wenn die Schule als System verstanden wird, das eingebunden ist in grössere Zusammenhänge, und wenn der Rahmen für Lösungen weit genug gesteckt wird.

Die Gemeinsame Vision

Wagen Lehrkräfte heute noch, eine Vision von der Schule zu haben? Von besseren Verhältnissen zu träumen? Oder breitet sich im Lehrerzimmer Ernüchterung, Müdigkeit und Resignation aus?

Eine gemeinsame Vision steht am Anfang eines speziellen Engagements für die Schule.

Als Sie den Lehrberuf wählten: was waren Ihre Ideale? Wie soll die Schule aussehen, welche Atmosphäre wollen Sie in Ihrem Schulhaus? Welche Möglichkeiten und Bedingungen wollen Sie den Kindern bieten? Glauben Sie noch an Ihre Ideale von damals? Gibt es eine reelle Lernchance für möglichst alle Kinder? Und können Sie ihnen auch das vermitteln, was nicht zwischen Buchdeckeln steht, aber für das Leben genauso wichtig ist?

Eine gemeinsame Vision kann nicht von der Schulleitung verordnet werden. Die Ideen, Vorstellungen und Hoffnungen aller Beteiligten müssen zusammenfliessen, damit die Herzen berührt werden. Dann kann der Funken der Begeisterung springen, und es hat eine Bedeutung, was die Lehrer und Lehrerinnen tun. Sie können teilhaben an einer speziellen Energie, die sich im Team entwickelt. Und sie spüren sich selber in einer anderen Qualität, wenn sie am Morgen vor ihre Klassen treten.

Mentale Modelle

Mentale Modelle sind unsere Entwürfe über die Realität. Diese Entwürfe, Ideen und Konstrukte sind häufig implizit, uns nicht bewusst, weil wir nicht darüber nachdenken können. Aber sie haben Wirkung, weil wir aus diesen Modellen heraus denken, Dinge überlegen, Geschehenes interpretieren und Probleme verstehen.

Es gibt keine 'objektive' Wahrnehmung der Realität. Wir schauen die Welt da draussen an, und wir verstehen und interpretieren das, was wir da sehen, in unserer ganz und gar persönlichen Art und Weise. Und formen so ein individuelles Bild der Welt, des Lebens, der Schule.

Lehrkräfte haben alle ihre eigenen Entwürfe und Konstrukte über die Schule und über die Hintergründe von Problemen. Solange sie nicht die Möglichkeit haben, ihre mentalen Modelle miteinander zu erkunden und miteinander auszutauschen, haben sie kaum eine Chance, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und flexibel auf sich verändernde Umstände zu reagieren. In Phasen von Neukonzeptionen von Schulsystemen ist es für die Beteiligten ein Muss, ihre mentalen Modelle anzuschauen.

Welche Ideen und Entwürfe benutzen Lehrkräfte, wenn sie versuchen, die Probleme im Schulhaus zu verstehen? Und welche Konstrukte sind aktiv, wenn Lehrpersonen darüber nachdenken, warum gewisse Kinder nicht lernen?

Wenn Lehrpersonen versuchen, gemeinsam ihren mentalen Modellen auf die Spur zu kommen, gibt es plötzlich eine Ausweitung des Verständnisses, neue Ideen tauchen auf, neue Modelle, vielleicht geeignetere, breiter abgestützte. Das Denken wird fruchtbarer.

Die Persönliche Entwicklung

In der Schule ist es offensichtlicher als anderswo: die Qualität der Schule steht und fällt mit der Persönlichkeit der Lehrpersonen. Lehrerinnen und Lehrer sind gefordert als ganze Personen, sie können nicht Teile ihres Wesens vor dem Schulzimmer lassen. Deshalb brauchen wir an unseren Schulen eine Kultur, die das anerkennt. Wir brauchen Bedingungen, die es den Lehrkräften ermöglicht, in einem guten Bezug zu sich selber zu stehen und sich selber als Person im Blick zu haben.

Gerade das ist für Lehrpersonen nicht einfach, stehen sie doch in einer langen Tradition der Autoritätspersonen, die alles wissen und alles im Griff haben müssen, und die Vorbild für das ganze Dorf sein mussten. Viele haben diese Erwartungen verinnerlicht, und so ist es heute manchmal schwierig, mit Lehrerinnen und Lehrern über Dinge zu reden, die sie nicht so gut können, über Schwächen und Misserfolge im Berufsalltag. Sie sind oft Einzelkämpfer geblieben, die sich nicht gerne über die Schultern schauen lassen.

Gemeinsames Lernen

Lernende Teams lernen, gemeinsam zu erkunden, gemeinsam zu erforschen, gemeinsam zu denken. Sie lernen, gemeinsam zu lernen. Und der Lern-Ort ist die Schule, sie lernen an den realen Situationen und Problemen, die sie täglich antreffen.

Kennen sie diese Erfahrung: eine Konferenz vergeht wie im Flug, die Beteiligten erinnern sich nicht mehr genau, wer was gesagt hat, aber irgendwann sind sie zu einer gemeinsamen Erkenntnis gelangt, alle wussten, was zu tun war, ohne dass sie abgestimmt hätten. Und alle fühlten sich nach der Besprechung angeregt und erfrischt?

Es hat etwas magisches, wenn sich dieser Raum öffnet, es zieht die Menschen in Bann, es begeistert sie, und sie lieben es. Es hat eine ganz andere Qualität, mit den Lehrerkollegen und Kolleginnen gemeinsam nach Lösungen zu suchen, statt gegeneinander zu diskutieren und immer schon zu wissen, was Sache ist.

Eigentlich ist es ja klar, dass viele Köpfe mehr wissen als einer. Und dass die Intelligenz eines Teams viel grösser ist als die Summe der Einzelteile, wenn die Beteiligten Zugang zu dieser grösseren Intelligenz herstellen können.

Im **Dialog** lernen wir, frei und kreativ komplexe Fragen zu erforschen, einander intensiv zuzuhören und nicht schon von vornherein die eigenen Ideen und Ansichten durchzusetzen. Dann wird das Denken zu einem kollektiven Phänomen. Und wir machen die Erfahrung, dass wir miteinander besser denken können als alleine.

Der **Dialog nach David Bohm** steht im Zentrum all dieser Elemente. Er ist die Methode, die es den Lehrkräften ermöglicht, die Voraussetzungen und persönlichen Bedingungen zu erwerben, um ihre Schule zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln.

Kann die Schule als Orte des Lernens selber zu einer Lernenden Organisationen werden?

Ich habe eine **Vision**: in einem Schulhaus üben die Lehrkräfte miteinander den Dialog nach David Bohm. Dabei lernen sie die spezifischen Fähigkeiten des Zuhörens, Erkundens, Artikulierens, Partizipierens, Suspendierens.

Wenn sie Erfahrungen haben mit dem Dialog, werden die Lehrerinnen und Lehrer den Dialog in die Klassen tragen und z.B. mit der Klasse pro Woche eine Dialog-Runde à 1,5 Stunden machen. In diesen Dialog-Runden werden die Kinder ihre Probleme erkunden, die sie als Klasse haben (z.B. Mobing gegen gewisse Kinder) und gemeinsam nach Lösungen für ihre Probleme suchen.

Wenn die Kinder Erfahrung haben mit dem Dialog, wird es möglich sein, dass das ganze Schulhaus in grossen Konferenzen, in die jede Klasse 2-3 Schüler delegiert, zusammen

mit Schulleitung und Lehrpersonen, an den Problemen der ganzen Schule, des ganzen Schulhauses arbeitet. (Eventuell werden diese Konferenzen in einer Turnhalle abgehalten, und die anderen Schüler, aber auch Schulpflege, schulpolitisch Verantwortliche, sitzen in einem Aussenkreis). Dann wird es möglich sein, die kleinen und grossen Probleme anzugehen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dabei denke ich an den Pausenkiosk, an Regeln im Umgang mit Alkohol und Nikotin, aber auch an Gewalt auf dem Schulweg und auf dem Pausenplatz.

Möchten sie an dieser Schule arbeiten? Dann setzen sie sich dafür ein!