

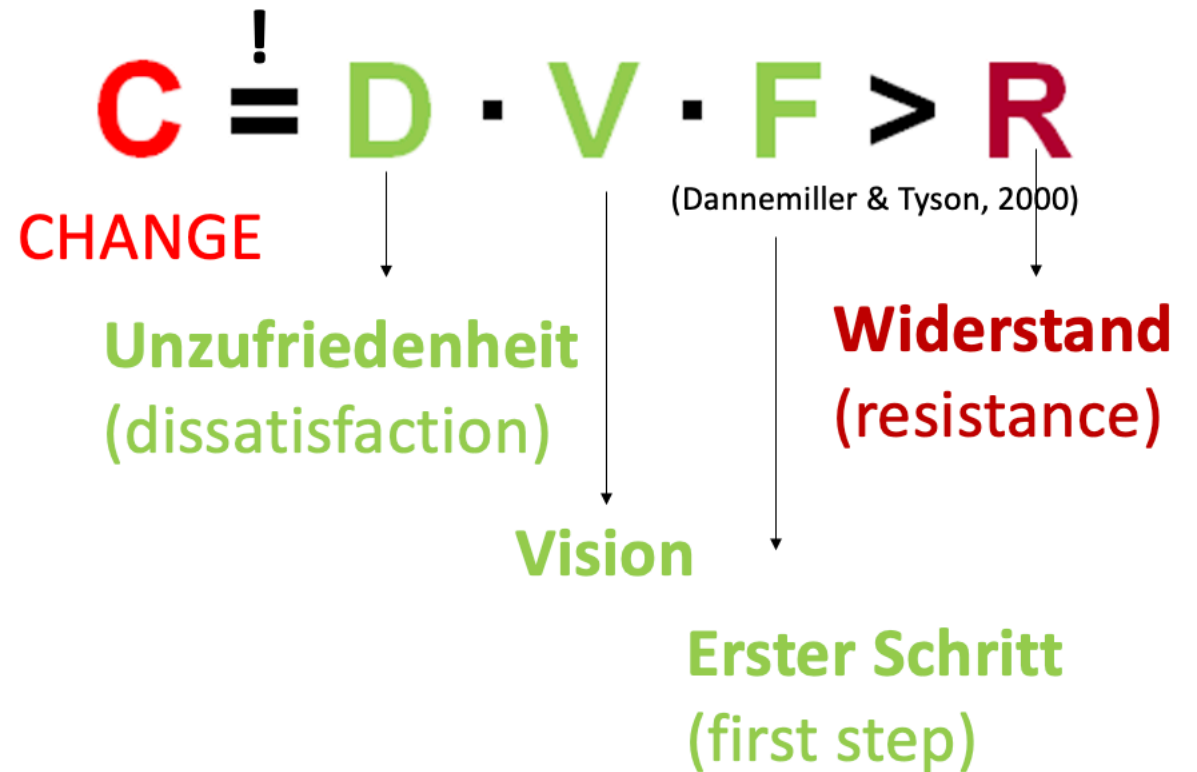
Wie lernen  
Expert\*innenorganisationen  
fürs Lernen?

argev-Netzwerktagung

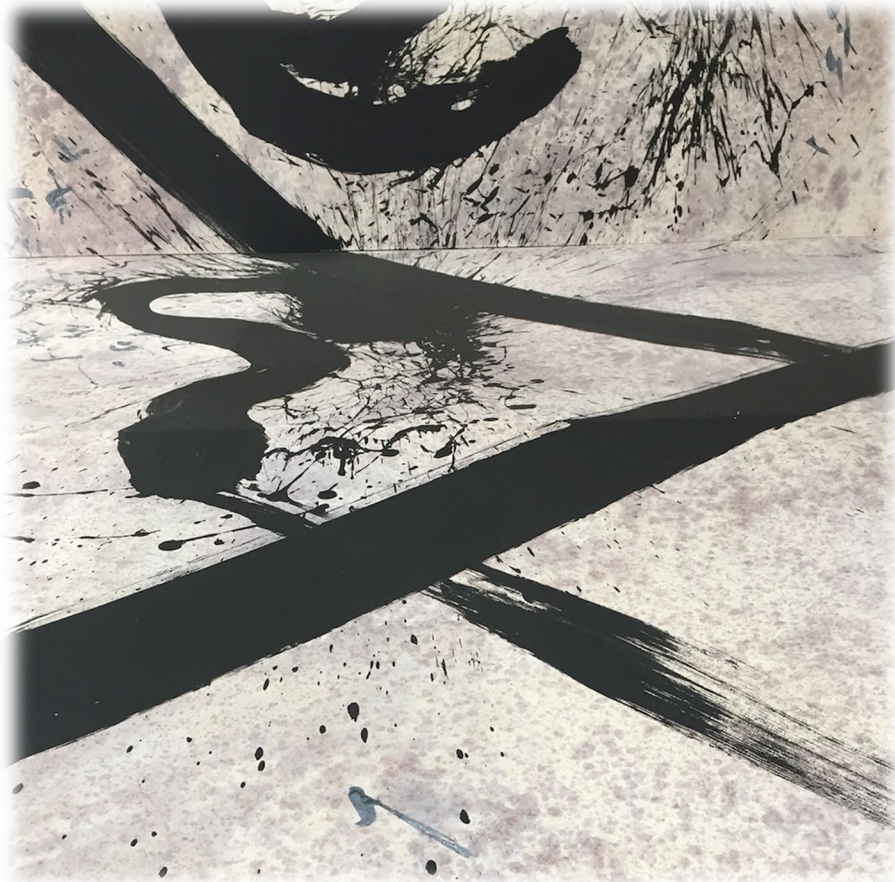
26. November 2021

Annemarie Kummer Wyss

# Vermutung



# Argumentationslinie



Wie lernen Expert\*innen-organisationen fürs Lernen?

1. ...lernen...
2. ...Expert\*innenorganisationen fürs Lernen (= Schulen)
3. Wie...

# 1. ... lernen ...



Wann  
(unter welchen  
Umständen)  
lernen Sie  
richtig gut?

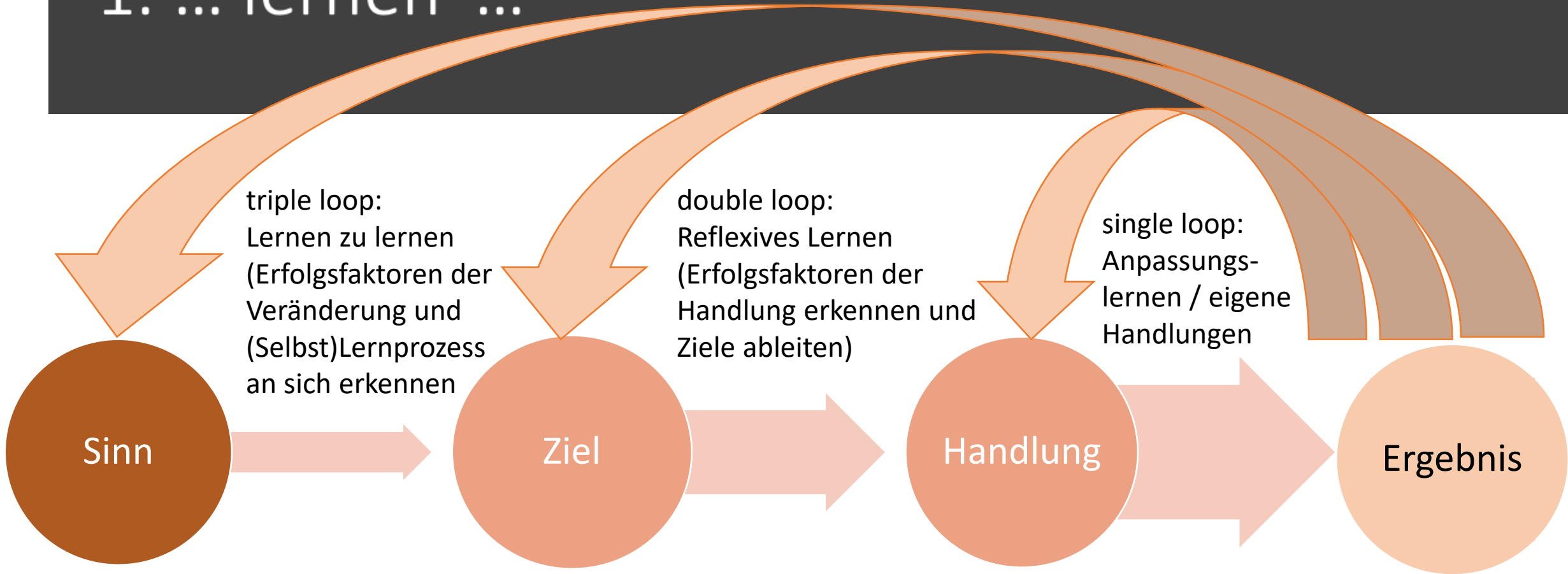
# 1. ... lernen ...



... ist ein nicht-trivialer Prozess (Luhmann, von Foerster, Maturana & Varela), wesentlich bestimmt durch...

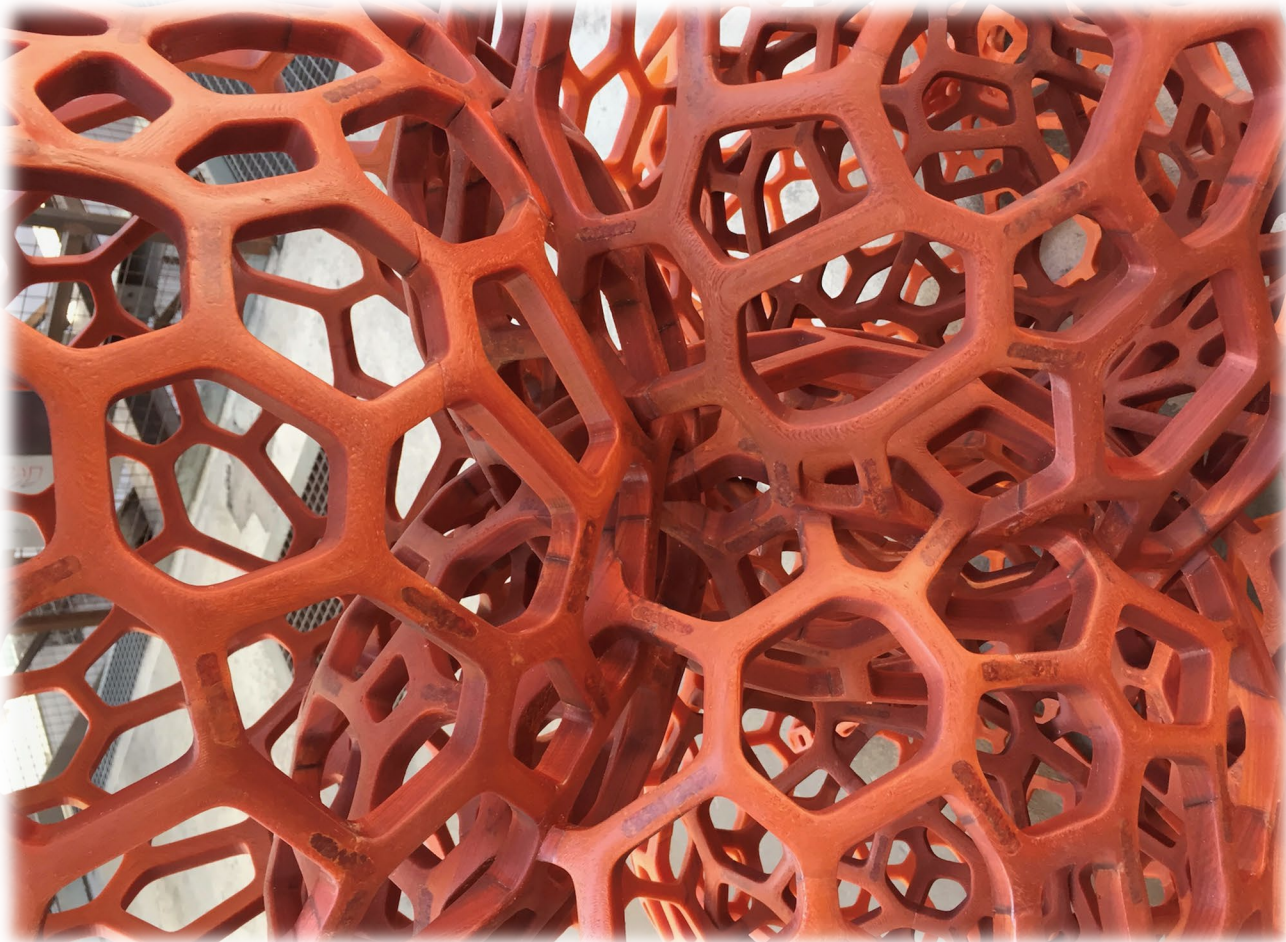
- Sinn & Bedeutsamkeit (in unseren Multiversen)
- Vorwissen (Zielinski, Mietzel, Helmke, Weinert → Kompetenzaufbau)
- Kommunikative Kopplung
- Emotionale Ankerung (Piaget, Ciompi)
- Autonomie und Selbstlernen (Deci & Ryan, Glasersfeld, Bateson)

# 1. ... lernen ...



Deutero-Lernen nach Gregory Bateson (1985)  
Klieme & Reusser (2003, TIMSS-Studie)  
Abb. nach Hofmann, 2010

# 1. ... lernen ...



„Lernen und auch die Behinderung des Lernens [findet] in einem komplexen Netzwerk sich gegenseitig bedingender miteinander interagierender sowie zirkulärer und damit auf sich selbst zurückwirkender Faktoren statt“

(Werning & Lütje-Klose, 2016, S. 88)

## 2. ...Expert\*innenorganisationen fürs Lernen



### Merkmale:

- Zentrale Ressource: Personen
- Grosse formale (Führung) / geringe inhaltliche Regelungsdichte (Kerngeschäft Unterrichten)
- Flache Hierarchien (Parität...)
- Facharbeit & Verwaltungsaufgaben (häufig) von derselben Person erledigt
- Kontrolle von aussen schwierig (einschränkend)

(z.B. Herzog, 2009; Drepper & Tacke, 2012; von Sassen & Scheinecker, 2017; Schmid-Waldmann et al., 2021)



## 2. ...Expert\*innenorganisationen fürs Lernen



### Merkmale:

- Leistungen: Entwicklung von Fähigkeiten der „Kund\*innen“ / Passung am Einzelfall – Autonomie  
Leistungsmessung (Selektion) / Lernentwicklung (Förderung)
- Wirkung erst nach dem Prozess erfahrbar – Kernleistung ist schwer vorhersagbar (Kreativität!)
- Grosse Autonomie
- Fokus auf dem eigenen Unterricht → wenig Identifikation mit der „Organisation“ („Störfaktor Zentrale“)

(z.B. Herzog, 2009; Drepper & Tacke, 2012; von Sassen & Scheinecker, 2017; Schmid-Waldmann et al., 2021)

### 3. Wie...?

#### Konsequenz 1:




Jede Rückmeldung zum Tun der Lehrpersonen birgt die Gefahr, die eigene Expertise (Wissen, Handeln) infrage zu stellen

→ „neue Evidenz [wird] in vorhandene Sinnstrukturen so integrier[t], dass Routinen und Handlungsfähigkeit erhalten werden können, [anstatt] eigene Annahmen und Haltungen [zu] hinterfragen, eigne Veränderungsnotwendigkeiten [zu] erkennen, Schlüsse für das eigene Handeln [zu] ziehen“ (Maritzen, 2020, S. 552)

→ *Hindernis für double / triple loop learning*  
→ *organisationale Lernbeeinträchtigung*

### 3. Wie (nicht!)...?

6 Fehler im Umgang mit  
Lernschwierigkeiten  
(Dörner, 1976; Vester, 2000)

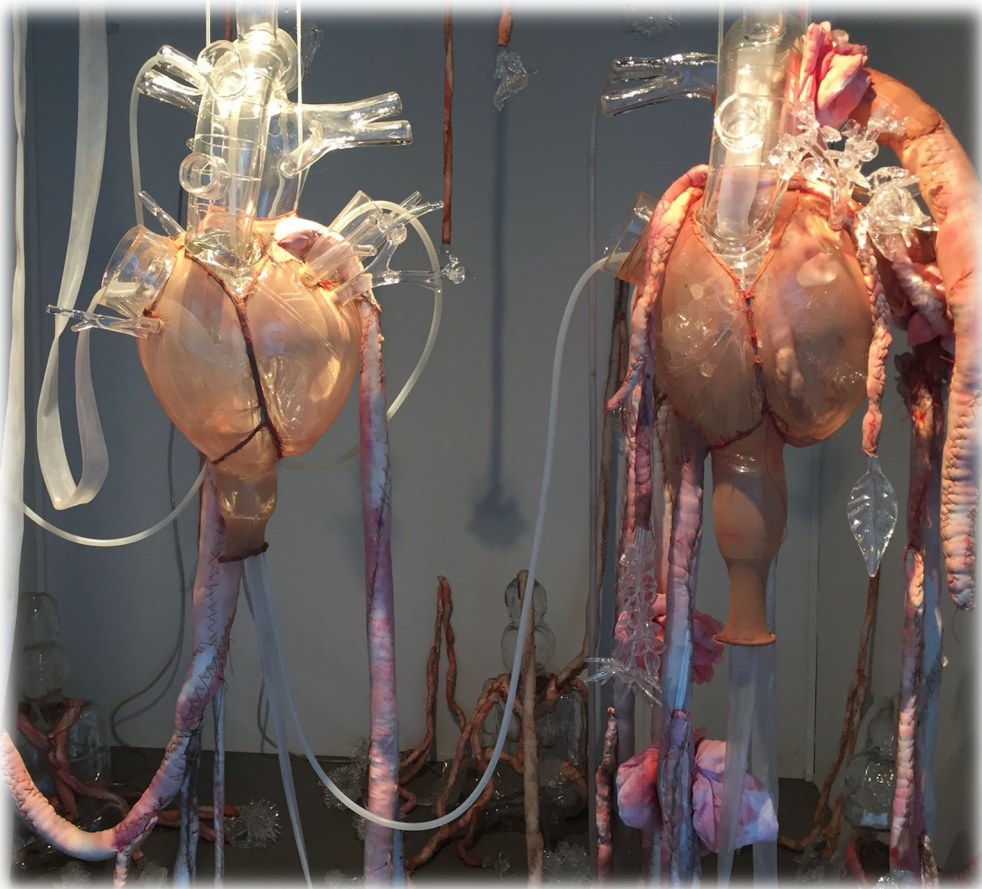
- 
1. Reparaturdienstverhalten
  2. Beschränkung auf Ausschnitte  
(zusammenhangslos)
  3. Einseitige Schwerpunktsetzung  
(symptomzentriert)
  4. Nichtbeachtung von Nebenwirkungen  
(linearkausal)
  5. Übersteuerung (massiv-intervenierend)
  6. Tendenz zu autoritärem Verhalten (noch  
mehr Expertise)

### 3. Wie...?

#### Konsequenz 2:

“Wenn der Fokus der Lehrpersonen primär auf den eigenen Unterricht gerichtet ist, muss oft zuerst an der Identifikation mit der Schule als Organisation gearbeitet und ein Commitment für das gemeinsame Ganze geschaffen werden, bevor die eigentliche Veränderung in Gang gesetzt werden kann.“ (Schmid-Waldmann et al., 2021, S. 19)

- *Sinn und Bedeutsamkeit ko-konstruieren*
- *Strukturelles Koppeln von nicht trivialen operativ geschlossenen bio-psycho-sozialen Systemen*



## 3. Wie...?

### 5 Disziplinen von lernenden Organisationen (Senge, 2011)

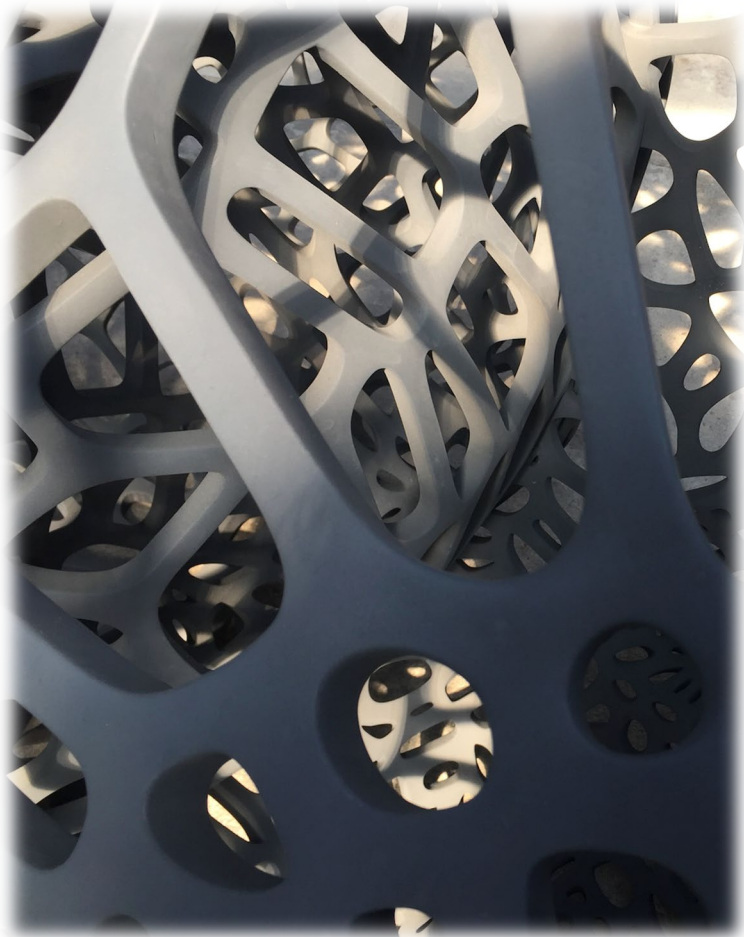
1. Personal mastery (individuelles Wachstum)
2. Mental models (mentale Modelle)
3. Shared visioning (gemeinsame Vision)
4. Team learning (Teamlernen)
5. Systems thinking (Systemdenken)

→ *Es braucht alle, damit eine Organisation lernt (und keine Büro- oder Technokraten als Change Agents, sondern sozialkompetente Führungskräfte...)*



## 3. Wie...?

### Merkmale erfolgreicher Schulentwicklung



1. **„Kulturtreiber“ Leitungsfunktion:** Schulleitung fördert eine entwicklungsorientierte und lernförderliche Kultur.
2. **Geteilte Haltung:** Das Kollegium verfügt über gemeinsam geteiltes Wissen und einen möglichst hohen Konsens bezüglich der pädagogischen Grundhaltung.
3. **Netzwerkorientierung:** Die Schule nutzt unterstützende Partnerschaften nach innen und aussen.
4. **Selbstreflexion als verbindlicher kollektiver Prozess:** Die Beteiligten organisieren partizipativ kollektive Prozesse der professionellen Selbstreflexion.

*(zusammengefasst in Kummer Wyss, 2018)*

# 3. Wie...?

## Sozialkompetente Führung



### ***Fordern – Fördern – Feedback***

Fordern: (Ohn-)Macht und (un-)anständige Zielsetzungen

Fördern: v.a. Kooperationskompetenz des Systems!

Feedback: kritisch-konstruktiv

Und immer ein Auge auf „Widerstand“...

# 3. Wie...?

## Kommunikation

Hansjürg Lusti:

### HRO: Wie kooperieren Menschen in Hoch-Zuverlässigkeits-Organisationen?

1. Speak up (knowledge lies between heads).
2. Encourage others to speak up and ask questions.
3. Check for comprehension; acknowledge what you hear.
4. Be aware of how you react to pressure; tell others.
5. Verbalize your plans.
6. Reduce pressure by changing importance, demands, abilities.
7. Overlearn new routines.

Weick, K., Sutcliff, K. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. (Managing the Unexpected)*

Wie lernen Organisationen?

systemtheoretisch gelinkt:

*Ein „System“ besteht nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation – wenn sich etwas verändern soll, so muss die Kommunikation verändert werden...*

(z.B. kollegiales Feedback, kompetente Reflexionsprozesse, kollegiale Fallberatungen, SE/UE-Werkstätten, Teamlernen – vgl. „inductive leadership“, Hameyer, 2015...)



# PS: Systemische(s) Schleifen in nicht-trivialen organisationalen Lernprozessen...



...zwischen „Systemträgheit und Zeitdruck“  
(Hameyer, 2019, S. 11).

*systemisch gedacht:*

*Wie ticken denn die „Stellwerke“ rund um die Schulen herum? Behörden, kantonale Ämter, ... wie sieht es da mit „Lernen“ aus?!*

*(weil häufig der Impuls zum Lernen für Schule daher kommt...)*

# PPS: Schule als lernende Organisation (OECD)

(Kools, Stoll, George, Steijn, Bekkers & Gouédard, 2020)



- 1) Entwicklung und Verbreitung einer auf das Lernen aller Schülerinnen fokussierten Vision
- 2) Bilden von Partnerschaften für die Vision (Schüler\*innen, Erziehungsberechtigte, Externe...)
- 3) Schaffung und Unterstützung von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter\*innen
- 4) Förderung des Lernens im Team und der Zusammenarbeit zwischen Kolleg\*innen
- 5) Entwicklung einer Kultur des Nachfragens, der Innovation und des Entdeckens
- 6) Aufbau integrierter Systeme zum Sammeln und Austausch von Wissen und Lernergebnissen
- 7) Lernen mit und von der äusseren Umgebung und grösseren Lernsystemen
- 8) Modellierung und Förderung von Leadership beim Lernen

# Wie können Expert\*innenorganisationen fürs Lernen (von/mit Ihnen) lernen?



Welche  
(Kommunikations-)  
Angebote kann die  
externe  
Schulevaluation  
lernenden Schulen  
machen, damit sie  
mind. „double loop“  
lernen?

# Wie können Expert\*innenorganisationen fürs Lernen (von/mit Ihnen) lernen?

Schaffen und garantieren Sie....

- Sinn & Bedeutsamkeit (in Multiversen)
- Nutzung von Vorwissen
- Kommunikative Kopplung
- Emotionale Ankerung
- Autonomie und Selbstlernen

Oder anders: Fordern und fördern Sie, geben Sie (anschlussfähig) Feedback (zum Lernprozess).

Kommunizieren Sie!

# Quellenverzeichnis

Dörner, D. (1976). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hameyer, U. (2015). Systemisches Schulleitungshandeln – Umgang mit Komplexität. In S. G. Huber (Hrsg.). *Jahrbuch Schulleitung*. (S. 3-13). Köln / Hürth: Carl Link / Wolters Kluwer.

Hameyer, U. (2019). Transformation der Schule. Können agile Strategien die Systemlogik der Langsamkeit ersetzen? *journal für schulentwicklung*, 4, S. 8-15.

Hofmann, M. (2010). Durch Veränderungen lernen – durch Lernen verändern. *ManagerSeminare*, S. 87-102.

Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V. & Gouédard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *Eur J Educ.*, 55, S. 24-42.

Maritzen, N. (2020). Evidenzbasierte Unterrichtsentwicklung – Über eigene Vereinfachungen und Fehlvorstellungen. *Erziehung und Unterricht*, 7-8, S. 551-561.

Schmid-Waldmann, Ch., Osinger, D. & Dechant-Tucheslauf (2021). Beraten in der Expertenorganisation Schule. *journal für schulentwicklung*, 3, S. 18-23.

Senge, P. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Vester, F. (2000). *Die Kunst vernetzt zu denken*. (6. Aufl.). Stuttgart: DVA.

von Sassen, H. & Scheinecker, M. (2017). Organisationstypen. *Trigon Basiskonzept*.