Hauke Christiansen: Wie wird Ihre Schule eine lernende Schule?

Peter Senge stellt diese Frage ganz allgemein für Organisationen. Für ihn ist klar: die Lernenden sind die Menschen in der Organisation, nicht etwa die Gebäude oder die Strukturen oder das System. Entscheidend ist, dass *am Arbeitsplatz*, in der Organisation selbst, Lernvorgänge stattfinden, bewusst initiiert und gesteuert.[1] Wie werden die in externen Fortbildungen gewonnenen Lerngewinne in der Arbeitsrealität umgesetzt? Wie gelingt der Übergang von der „Oase" in die harte Realität? Dieses leidige Transfer-Problem will Senge überwinden.

Ein Beispiel aus dem Wirtschaftsbereich[2]: In einem Zeitungsartikel beschreibt die Mitarbeiterin eines bekannten Versandhandels, wie da früher die Konferenzen liefen: Bei fast jedem Meeting hielt irgendwer einen langen Vortrag, oft als Powerpoint-Präsentation. Mal lief die Besprechung gut, mal wurde viel geredet und wenig beschlossen; meist war sie zu lang, insgesamt sehr ineffizient. Bis von ganz oben die Ansage kam: „Meetings sollen ab sofort ganz anders werden. Besser. Kürzer. Effizienter. Seltener."

Ab sofort gelten klare Regeln: Jedes Meeting beginnt mit Stillarbeit. Wer das Meeting leitet, bereitet dafür ein Memo vor, mit erzählerischer Struktur, d.h. keine Stichworte, sondern zwei bis sechs Seiten mit ausformuliertem Text. Alle Faktenfragen soll das Dokument schon beantworten und die wichtigen noch offenen Entscheidungen benennen, meist auch mit einer Empfehlung. Danach sind alle auf dem gleichen Stand.

Wie gut so ein Meeting läuft, hängt stark davon ab, wie gut es vorbereitet ist, vor allem: wie durchdacht und kompetent das Eingangs-Memo ist. Eine zweite Vorgabe betrifft die Gruppengröße. Es gilt die originelle Zwei-Pizza-Regel: "Sie besagt, dass zwei große Pizzas reichen müssen, um alle Teilnehmer satt zu kriegen. Mehr als acht Menschen sollen darum nicht teilnehmen." Das schließt ein, dass die Treffen von den Leuten besucht werden, die wirklich betroffen sind. So empfiehlt es auch seit langem die Expertin für Gruppenkommunikation Ruth Cohn: Große Gruppen klein machen.[3]

Die Mitarbeiterin fasst zusammen: 15 Minuten wird das Memo gelesen, 45 Minuten lang wird diskutiert und dann entschieden. Ihr Fazit: „Ich kenne niemanden, der sich hier die alten Zeiten zurückwünscht."

So weit das Beispiel. Wie ist das in einer Schule umzusetzen? Eine Möglichkeit: Klären Sie in Ihrem Leitungsgremium, welche Themen nach Ansicht aller Beteiligten gründliche Bearbeitung erfordern, methodisch, mit Hilfe des Konsensverfahrens. Führen Sie eine Entscheidung über Prioritäten herbei. Suchen Sie nach einem geeigneten Textimpuls zum ausgewählten Thema. Das kann ein Download aus meinem Buch sein[4] oder eins der Antipasti (Audio-Datei)[5] oder irgendein anderer nicht zu langer Text. Entscheidend ist: Lesen bzw. hören Sie das *gemeinsam, in der Sitzung, im Rahmen der Tagesordnung, am Arbeitsplatz*. Und diskutieren Sie dann die Frage, welche Aspekte Sie nutzen könnten, um Ihre Schule strategisch voranzubringen. Halten Sie Beschlüsse fest, klären Sie die Art der Umsetzung und verabreden Sie einen Auswertungstermin. So wird Ihre Schule immer mehr eine lernende Schule.

---

[1] Senge, P. M.: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 6. Aufl. Stuttgart 1998, 501ff. 504: „Für mich ist eine der Hauptregeln des Lernens, daß es im realen Kontext erfolgen muß." „Um wirklich zu lernen, muß der Mensch in einer realen Situation lernen."

[2] Werner, Kathrin: Fass dich kurz! (SZ Nr. 115, 19.5.2022, S.18)

[3] Dass sieben Menschen, plus/minus zwei, die beste Teamgröße sei, belegt auch eine Studie der Universität Standford. Sind es mehr, entstehe leicht eine „Vortragsatmosphäre", in der nur einer die ganze Zeit redet. Außerdem beteiligten sich eher die lauten Menschen in großen Diskussionsgruppen, die leisen schweigen und behalten ihre Idee für sich. Oder das Gespräch lahmt, weil sich keiner für zuständig hält, etwas zu sagen. Außerdem drohen zwischenmenschliche Konflikte. Sind es zu wenige Teilnehmer, kann wichtiger Input fehlen und unterschiedliche Perspektiven bleiben aus. Zu R. Cohn s. Anm. 3, S. 130 u. 140.

[4] Kostenloser Link dazu: http://www.waxmann.com/buch4211

[5] https://open.spotify.com/show/5PN0e7P3gFdy3gxT3hfrRe
https://www.youtube.com/channel/UCL16iaHnns7gieNwvJ0ehAw