

Marlies Krainz-Dürr

# Organisationslernen und Wissensmanagement am Beispiel der Hessischen Europaschulen

Das Programm der „Hessischen Europaschulen“ ist ein Schul- und Systementwicklungsprogramm des Hessischen Kultusministeriums, das 1992 mit fünf (später acht) Kernschulen begonnen und seither kontinuierlich ausgeweitet wurde. Im Juni 2004 erhielten 31 Schulen des Landes Hessen das Zertifikat „Europaschule“ für die Dauer von fünf Jahren verliehen. An dem Programm sind Grundschulen, Gesamtschulen, Gymnasien und berufliche Schulen beteiligt.

Die Schulen des Programms haben sich verpflichtet, die Europäische Dimension in den Mittelpunkt ihres schulischen Lebens zu stellen und systematisch Qualitätsentwicklung zu betreiben. In dieser nimmt sowohl Selbst- als auch Fremdevaluation einen hohen Stellenwert ein. Die Schulen verstehen sich als lernende Organisationen, deren Konzeption auf dem Gedanken der Nachhaltigkeit beruht. Sie dokumentieren ihre Aktivitäten in jährlichen Berichten nach dem Muster von „Aktions- und Entwicklungsplänen“ und geben Rechenschaft über Zielerreichungen. Die jährlichen Berichte werden regelmäßig durch die wissenschaftliche Begleitung ausgewertet.<sup>1</sup>

Der folgende Beitrag betrachtet das Programm der Hessischen Europaschulen unter dem Blickwinkel eines „lernenden Systems“ und die einzelnen am Programm beteiligten Schulen unter dem der „lernenden Organisation“. Die Frage berührt den Bereich des „Wissensmanagements“ an und zwischen den Schulen. Nun ist Wissen nichts, was in Pakete abgepackt, gut gelagert jederzeit abrufbar wäre. Wissen ist an Personen gebunden und in Erfahrung eingebettet. Mit einem bloßen „Austausch“ ist es daher auch nicht getan, es braucht Möglichkeiten des Voneinander und Miteinander Lernens, des gemeinsamen Erprobens, Anwendens und Reflektierens (vgl. Kleingeist-Poensgen 2001). Der Begriff des „Wissensmanagements“ zielt auf die bewusste Gestaltung dieser Möglichkeiten ab (vgl. Wilke 1999). Im Folgenden soll dargestellt werden, wie an Europaschulen und im Programm selbst das voneinander Lernen angeregt und unterstützt wird.

## Europaschulen als „lernende Organisationen“

Der Begriff der „Lernenden Organisation“ wurde von Peter Senge geprägt (1990). Sein Konzept sieht fünf untereinander verbundene Faktoren („Disziplinen“) vor, die erst im Zusammenspiel die Lernfähigkeit von Organisationen erzeugen. Für das Lernen von Organisationen wesentlich sind zunächst lernbereite Mitarbeiter/-innen, die mit Professionalität („personal mastery“) und in Teamstrukturen („Team learning“) arbeiten können. Sie brauchen klare, gemeinsam verfolgte Ziele („shared vision“) und die Bereitschaft, mentale Modelle, die dem Handeln der Einzelnen zugrunde liegen, zu verändern („Changing mental models“). Zu diesen vier Kerndisziplinen tritt als Ergänzung das Denken in Wechselwirkungen, Bezügen und Abhängigkeiten („System thinking“).

Die Hessischen Europaschulen werden beim Aufbau dieser fünf Disziplinen systematisch unterstützt. Das Programm hat

mit der Europäischen Dimension eine klare und zukunftsweisende Vision. Es orientiert sich an jungen Europäer(n)/-innen, die sich in mehreren Sprachen bewegen, hohe Kompetenz zu selbständigem Lernen erworben haben und als aktiver Bürger/aktive Bürgerinnen soziale Verantwortung übernehmen. Diese Vision ist in einem „Leitbild der Hessischen Europaschulen“ (Hessisches Kultusministerium 2005, 14) formuliert und wird von allen beteiligten Schulen geteilt. Um dieses Leitbild mit Leben erfüllen zu können, gibt es ein ausdifferenziertes und auf die Bedürfnisse der einzelnen Schulen abgestimmtes Personalentwicklungssystem auf der Programmebene. In regelmäßigen Grundsatztagungen wird der Fortbildungsbedarf ermittelt und entsprechend organisiert. Auf diese Weise ist es beispielsweise in der Vergangenheit gelungen, die Vertiefung und Erweiterung der Methodenkompetenz an den beteiligten Schulen systematisch anzuregen oder die Arbeit mit dem Sprachenportfolio für alle Schultypen einzuführen. Am Aufbau

von Teamstrukturen wird an den Schulen gearbeitet, Erfahrungen in diesem Bereich werden weitergegeben. Eine Lehrer/-innengruppe der Gewerblichen Schulen des Lahn-Dill-Kreises hat etwa Handreichungen beziehungsweise Strukturierungshilfen entwickelt, die für Kolleg(en)/-innen anderer Schulen zum Einsatz in Klassen- und Arbeitsteams zur Verfügung stehen. Etliche Schulen stellen einen Zusammenhang zwischen der Beteiligung am Europaschulprogramm und dem Beginn ihrer „aktiven Schulentwicklungsarbeit“ her. Die langjährigen Erfahrungen aus dem Europaschulprogramm konnten auf die übrige Schulprogrammarbeit übertragen werden. „Die erste Arbeitsgruppe im Europaschulprogramm“, betont etwa die Textorschule in ihrem Jahresbericht 2005, „bildete den Baustein zu unserer Organisationsentwicklung“. Unterdessen ist – vor allem an den großen Schulen – überall eine Struktur aufgebaut, die kollektive Entscheidungen im Prozess der Schulentwicklung systematisch und absichtsvoll ermöglicht.

Eine konsequente forschend-prüfende Haltung im Sinne der Aktionsforschung bildet die Basis des gesamten Programms. Systematische Einholen von Feedback und Selbstevaluation auf allen Ebenen – die wissenschaftliche Begleitung ist nur ein Element davon – fördert systemisches Denken und somit die kontinuierliche Entwicklung sowohl der einzelnen Schulen als auch des gesamten Programms.

## Das Europaschulprogramm als „lernendes System“

Lernende Systeme sind durch die Dimensionen „Aktion“, „Reflexion“, „Autonomie“ und „Vernetzung“ gekennzeichnet. Diese Dimensionen stellen dynamische Gegensätze dar und stehen in wechselseitiger Wirkung zueinander. Die Begriffe sind bewusst abstrakt gewählt, damit sie in verschiedensten Kontexten (z. B. im Unterricht, in Fortbildungsgruppen, in Schulen, im Bildungssystem insgesamt) angewandt werden können. Ein soziales System, in welchem diese vier Dimensionen in angemessener Form

auftreten, kann als „lernendes System“ bezeichnet werden (vgl. Krainer 2003).

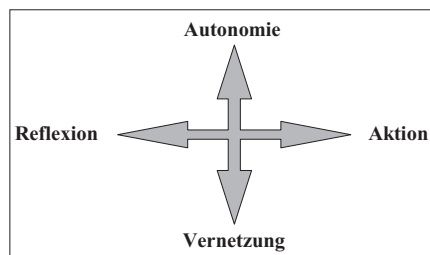


Abb. 1 Lernendes System

## Dimensionen „lernender Systeme“

Blickt man auf die Hessischen Europaschulen in ihrer Gesamtheit, so wird man feststellen, dass alle Dimensionen ausgeprägt und in spezifischer Weise aufeinander bezogen sind:

- Die einzelnen Schulen haben ein hohes Maß an Autonomie, um die Vorgaben des Hessischen Europaschulprogramms an ihre schul- und standortspezifischen Gegebenheiten anzupassen. Als lernende Organisationen nutzen diese Freiräume etwa, um das europäische Curriculum schulintern abzustimmen oder eigene Schwerpunkte zu setzen. Über die Art der Ausgestaltung der schulischen Autonomie wird in jährlichen Berichten Rechenschaft abgelegt.
- Die Schulen verfügen über geeignete Strukturen, um kollektive Entscheidungen treffen und Entwicklungen vorantreiben zu können. Sie setzen gezielte Aktionen, um die Europadimension auszubauen und das Programm systematisch weiter zu entwickeln.
- Sie überprüfen Aktionen kritisch und führen regelmäßige Evaluationen durch. Die Schulen legen Rechenschaft über ihre Zielerreichung ab und treiben ihren Entwicklungsprozess über Aktions- und Reflexionschleifen voran.
- Die Schulen tauschen sich untereinander aus und lernen voneinander in regelmäßigen Tagungen, Vernetzungstreffen, kollegiale Fortbildungen und so weiter. Sie stehen in enger Vernetzung mit der Region und in internationalem Austausch.

## Wissensmanagement im Europaschulprogramm

An den Hessischen Europaschulen ist im Laufe der Jahre großes Handlungs-

wissen über Prozessgestaltung und Praxiswissen über Unterricht in Bezug auf die Europäische Dimension entstanden. Dieses Wissen wird auf unterschiedliche Weise intern und extern kommuniziert. Im Folgenden seien nur einige Beispiele (Auswahl) angeführt:

- a) Materialienpools/Handreichungen/Broschüren
  - Von den Hessischen Europaschulen wurden Listen mit der Aufstellung von Unterrichtseinheiten zur Europäischen Dimension erstellt, die unter den Grundschulen ausgetauscht werden.
  - Die beruflichen Schulen des Lahn-Dill-Kreises warten einen von Lehrer/-innen dieser Schulen entwickelten „Ideenpool“ mit exemplarischen Unterrichtseinheiten zur Europadimension für berufliche Schulen.
  - Die langjährige Erfahrung in Bezug auf Austauschprojekte und internationale Zusammenarbeit wird von der Kopernikusschule in Form einer Informationsbroschüre zum Bereich „Internationale Schülerbegegnung“ weitergegeben (Möglichkeiten der Förderung im Rahmen von Programmen der Europäischen Kommission: Das Bildungsprogramm SOKRATES I COMENIUS im Schulbereich).
  - Evaluierte Unterrichtseinheiten als Beispiele guter Praxis zur Europäischen Dimension sind auf der Homepage des Programms abrufbar ([www.europaschulen.de/Curriculum/Evaluationen](http://www.europaschulen.de/Curriculum/Evaluationen)).
- b) Referententätigkeit/Beteiligung an Arbeits- und Konzeptgruppen/Möglichkeiten persönlicher Begegnung
  - Die Lehrer/-innen der Europaschulen treten in großer Zahl als Referent(en)/-innen und Workshopleiter/-innen bei verschiedenen Veranstaltungen auf.
  - Sie öffnen ihre Schulen für Hospitationen und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.
  - Die „Lernwerkstatt Europa“ der Textorschule kann von allen Europaschulen und umliegenden Grundschulen mitbenutzt werden.
  - Durch Beteiligung von Lehrer(n)/-innen der Europaschulen an Arbeits- und Konzeptgruppen auf Landesebene fließt das Wissen der Europaschulen ins Hessische Schulsystem ein.
- c) Fortbildungsveranstaltungen/Tagungen/Netzwerktreffen

- Fortbildungen (z. B. Tagung der Europagrundschulen zum Methodenlernen) werden von beteiligten Schulen initiiert und durchgeführt.
- Jährlich finden Grundsatztagungen für alle Schulen zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung unter wissenschaftlicher Begleitung statt.
- Die Schulen kommen in regelmäßig stattfindenden regionalen oder schultypenspezifischen Tagungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammen.
- In Bundesnetzwerktagungen wird die Vernetzung mit Europaschulen anderer Bundesländer betrieben.

Die regelmäßig stattfindenden Tagungen und Vernetzungstreffen bieten durch die Organisation kollektiver Reflexion vielfältige Möglichkeiten des voneinander und miteinander Lernens. Damit ist auf der Programmebene ein System geschaffen, das kontinuierliche Weiterentwicklung anregt.

Prof. Dr. Marlies Krainz-Dürr,  
Universität Klagenfurt

### Literatur:

- Hessisches Kultusministeriums (Hrsg.) (2005). Hessische Europaschulen. Ein Schulentwicklungsprogramm des Landes Hessen. Wiesbaden
- Kleingeist-Poengsen, H. (2001). Wissensmanagement. Auch-das noch!? Lehrer/innen organisieren ihren kollektiven Lernprozess. In: *Journal für schulentwicklung. Wissensmanagement*. 1 (5). 6–10
- Krainer, K. (2003). Interventionsstrategien. Auf dem Weg zu einer „kooperativen Interventionsforschung“. In: In: Heintel, P. & Krainer, L. & Paul-Horn, I. *Hintergrundtheorien zur Interventionsforschung*. Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung Bd. 3. Klagenfurt ISSN 1729-3383, 53–98
- Krainz-Dürr, M. (1999). Wie kommt Lernen in die Schule? Zur Lernfähigkeit der Schule als Organisation. Innsbruck-Bozen-Wien: Studien Verlag
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art and Practice of the learning organization*. Currency-Doubleday: New York-London-Toronto-Sydney-Auckland
- Willke, H. (1999). Wozu Wissensmanagement? In: Hersteiner. Wien: Herstein International Institut. 12 (3). 6–10

### Fußnoten:

1. 1992–2000: Universität Leeds, Univ.-Prof. Dr. Gordon Bell; 2000–2004: Universität Dortmund, a. o. Univ.-Prof. Dr. Koch-Priewe; seit Juli 2005 Universität Klagenfurt: Dr. Krainz-Dürr.

<Ar-2404.0605-00008>