

*journal für  
schulentwicklung*

---

**1/2017**  
21. Jahrgang

**Thema**

# **Binnenarchitektur lernender Schulen**

**StudienVerlag**

## Impressum

journal für schulentwicklung  
21. Jahrgang 2017  
© 2017 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen  
Layout und Satz: Roland Kubanda

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;  
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;  
E-Mail: order@studienverlag.at; Internet: www.studienverlag.at  
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:  
schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at

Bezugsbedingungen: journal für schulentwicklung erscheint  
viermal jährlich.  
Jahresabonnement: € 47,90  
Einzelheft: € 20,20  
(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)  
Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.  
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor  
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

HerausgeberInnen und Herausgeber  
Markus Ammann, Universität Innsbruck  
Jürg Brühlmann, Päd. Arbeitsstelle LCH, Kreuzlingen  
Peter Daschner, Landesinstitut für Lehrerbildung und  
Schulentwicklung, Hamburg  
Uwe Hameyer, Universität Kiel  
Marlies Krainz-Dürr, Päd. Hochschule Kärnten  
Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern  
Hans-Günter Rolff, TU Dortmund  
Livia Rößler, Universität Innsbruck  
(zuständig für Rezensionen)  
Michael Schratz, Universität Innsbruck  
Enikő Zala-Mező, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge  
geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder  
der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich  
für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten  
Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte  
übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die  
Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge  
sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb  
der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:  
Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10,  
A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag;  
Markus Hatzler (Geschäftsführer)  
Blattlinie: Das journal für schulentwicklung dokumentiert  
Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift  
Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf  
und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für  
die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

# Inhalt

## Thema

<i>Annemarie Kummer Wyss &amp; Peter Daschner</i> Binnenarchitektur lernender Schulen Editorial	5
<i>Peter Daschner</i> Auf dem Weg zur lernenden Schule. Binnenstrukturen entwickeln, Kulturen verändern	7
<i>Livia A. J. Rößler</i> Die Lernende Schule – ein Exempel der Schulentwicklung	15
<i>Uwe Hameyer</i> Elemente lernender Schulen	17
<i>Claudia Seefeldt</i> Anders als man denkt ... Ein systemischer Blick auf lernende Organisationen	24
<i>Annemarie Kummer Wyss &amp; Andreas Rupieper</i> Orientierungspunkte für die Binnenorganisation in inklusiven Schulen	27
<i>Brigitte Leimstättner &amp; Gerlinde Potetz</i> Die Entwicklung einer innovativen Bildungsregion. Ein regionaler Bildungsplan für die Region Süd/Außenstelle Güssing	34
<i>Caroline Lanz</i> Führungsarchitekturen für innovative Schulen	39
<i>Götz Arlt, Christian Humm &amp; Andi Weiss</i> Eine neue Schule entsteht	43
<i>Peter Daschner</i> Wie organisieren wir das Lernen unserer Schulen? Schulleitungen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz berichten:	49
<i>Detlef Erdmann</i> Unsere Schule lernt am Mittwoch gemeinsam	50
<i>Gabriele Fenkart</i> Gruppen als Motor für Lernprozesse	51
<i>Uwe Volkwein &amp; Peter Hofstetter</i> Wir setzen auf den integrierten Weg	53

<i>Eva Nora Hosp</i>	
Haltung gewinnen	55
<i>Karl Schumann</i>	
Eigenverantwortung – der Schlüssel zum Erfolg	56

## **Quergedacht**

<i>Wolfgang Böttcher</i>	
Fiktion „Lernende Schule“!	59

## **Methodenatelier**

<i>Michele Eschelmüller</i>	
Unterrichtsteams als Keimzelle lernender Schulen	64
<i>Uwe Hameyer</i>	
Lernende Schule aus kollegialer Sicht. Einsatz einer Reflexionsmethode mit Impulsbildern	69

## **Service**

Material zum Thema	73
Aktuelle Empfehlungen	74

## **Themen & Termine**

Themen 2017 & 2018	76
--------------------	----

# Binnenarchitektur lernender Schulen

Editorial

Heftherausgeberinnen: Annemarie Kummer Wyss & Peter Daschner



**Annemarie Kummer Wyss**, lic. phil., Dozentin und Projektleiterin in der Aus-/Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern. Arbeitsschwerpunkte: Integration/Inklusion, Schul-/Unterrichtsentwicklung, Kooperation.



**Peter Daschner**, Dr. h.c., war Landesschulrat in Hamburg und ab 2003 Direktor des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI). Er ist Mitglied im Aufsichtsrat von Teach First Deutschland und in der Jury des Hamburger Bildungspreises.

Wenn Schulen lernen, lernen die beteiligten Menschen. Aber wenn nur die Menschen lernen, kann es vorkommen, dass die Schule „an sich“ nicht lernt, weil die Lernanlässe, -prozesse und -produkte ihrer Mitglieder strukturell nicht verankert werden. Schulen lernen erst, wenn ihre Mitarbeitenden „ihre Einstellungen, ihr Verhalten, die operativen Maßnahmen sowie die dazu notwendige Aufbau- und Ablauforganisation (...) ständig den wechselnden Anforderungen der relevanten Umwelten anpassen“ (Doppler & Lauterburg, 1994, S. 105). Es entstehen also in unterschiedlichen Veränderungsmomenten auch verschiedene organisationale Binnenstrukturen – Steuergruppen, kooperative Schulführung, Arbeits- und Projektgruppen, Eltern-Lehrer-Gruppen, Visionsteams mit Lernenden, je nachdem, welche Veränderungsaufgabe angepackt wird – und je nach Situation vergehen sie manchmal auch wieder oder transformieren sich.

Wie organisiert zum Beispiel eine Schule ihr Gedächtnis so, dass es neuen Mitarbeitenden für relevante Informationen zugänglich wird? Wie funktioniert das Wissensmanagement

THEMA

zwischen Leitung und Lehrpersonen? Welche Kultur führt zu welchen Teamstrukturen mit welchen (Entwicklungs-)Aufgaben? Und wie reagieren diese systemischen Subgruppen auf neue Anforderungen wie Inklusion, neue Lehrpläne, landesweite Tests?

Und natürlich kann man die Analogie auch anhand des Begriffes selbst suchen: Was geschieht, wenn die Architektur der Schule, wenn Lern- und Lehrräume ganz neu gestaltet werden? Unter Architektur kann man die „strukturell organisierte (1) und gestaltete Beziehung (2) von materiellen wie ideellen Teilen oder Modulen (3)“ (architekt.de) verstehen. Somit geht es in unserem Heft um (1) unterschiedliche Organisations- und Strukturformen von Schulen bestehend aus (3) vielfältigen Lehr- und Lern-Gestaltungsräumen, die – mit Bezug auf deren Entwicklung – nach dem Prinzip (2) von Verändern und Bewahren in Beziehung stehen.

Wir bauen in der Folge aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Ansätzen an Einsichten zum Heftthema. Wie organisieren Schulen, die von außen und innen mit Veränderungswünschen und -ansprüchen konfrontiert sind, ihr Lernen?

Peter Daschner begibt sich zum Auftakt des Heftes auf den Weg zur „Lernenden Schule“ und vermittelt praxisnahe Anregungen zur Herstellung dafür günstiger Binnenstrukturen. Livia Rößler berichtet über die Geschichte des Diskurses rund um lernende Schulen im deutschsprachigen Raum.

Uwe Hameyer seziert die lernende Schule in ihre Elemente, beschreibt deren gegenseitige Wirkkraft und integriert sie in mögliche Lernanlässe. Claudia Seefeldt nimmt mit dem systemischen Blick einer Organisationsberaterin typische Spannungsfelder der Organisation Schule wahr. Andreas Rupieper und Annemarie Kummer Wyss regen mit Orientierungshilfen die Weiterentwicklung und Pflege inklusiver Schulen an. Brigitte Leimstättner und Gerlinde Potetz berichten von der Organisation und der Wirkung eines

regionalen Innovationsimpulses im Bildungsbereich. Caroline Lanz analysiert das Innovationspotenzial von Führungsstrukturen und thematisiert vor allem auch die besondere Bedeutung des mittleren Managements für Veränderungsprozesse. Götz Arlt, Christian Humm und Andreas Weiss schreiben als Schulleiter über ihren Weg zum kompletten Neubau (innen und außen) ihrer Sekundarschule Sandgruben in Basel. Anschließend lässt Peter Daschner weitere fünf Schulleitungen in Kurzform von unterstützenden „Sozialarchitekturen“ in ihren sich entwickelnden Schulen berichten. Schließlich vertritt Wolfgang Böttcher die anregende und irritierende These, dass Schulen gar nicht lernen können. Im Methodenatelier stellt einerseits Michele Eschelmüller die Entwicklung von Unterrichtsteams als Binnenstruktur für das Kerngeschäft von Schulen vor, andererseits präsentiert Uwe Hameyer die Arbeit mit kollegialen Bildern von der eigenen Schule als günstige Kommunikationsbasis, um über ihre weitere Entwicklung nachzudenken.

Wir freuen uns, mit diesem Heft Anregungen zur Binnenarchitektur Ihrer Schule(n) geben zu können.

Kontakt:  
annemarie.kummer@phlu.ch  
peter.daschner@hamburg.de