

Florian Rockel

# **Schule neu denken und organisieren**

Organisation evolutionärer Haltung  
und Lernprozesse

2024

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel  
Printed in Germany 2024

Erste Auflage, 2024  
ISBN 978-3-8497-9072-1 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-9073-8 (ePub)  
DOI: 10.55301/9783849790721  
© 2024 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Masterthesis „Organisation evolutionärer Haltung  
und Lernprozesse. Schule neu denken und organisieren“ zur Erlangung des akademi-  
schen Grades Master of Science am Department für Gesundheitswissenschaften,  
Medizin und Forschung der Donau-Universität Krems, 2022.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Wissenschaftliche Grundlegung einer evolutionären Haltung</b> .....	<b>13</b>
3.1	Radikaler Konstruktivismus .....	14
3.2	Subjektive Wirklichkeitskonstruktion durch Viabilität .....	19
3.3	Assimilation und Akkommodation durch Perturbation.....	20
3.4	(Relative) Objektivität .....	21
3.5	Autopoietische Systeme.....	22
3.6	Kommunikation.....	26
3.7	Systemisch konstruktivistische Reduktion.....	29
3.8	Lernen (heisst) Leben .....	32
3.9	Humanistische Psychologie .....	36
3.10	Flow.....	39
<b>4</b>	<b>Evolution und Bildung</b> .....	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Utopie und Gelingen evolutionärer Bildung</b> .....	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Ergebnis</b> .....	<b>51</b>
6.1	Grundvoraussetzung .....	51
6.2	Leitbild durch Grundsätze .....	60
6.3	Professionelle Haltung.....	62
6.3.1	<i>Ein evolutionärer Vorschlag für die Handlungspraxis</i> .....	63
6.3.2	<i>Herausforderungen in der Handlungspraxis</i> .....	65
6.3.3	<i>Atmosphäre durch Haltung</i> .....	67
6.4	Schule als evolutionäre Organisation.....	70
6.4.1	<i>Personal, Rollen und Aufgaben</i> .....	72
6.4.2	<i>Organisation evolutionärer Haltung und Atmosphäre</i> .....	82
6.4.3	<i>Qualitätsmanagement</i> .....	87
6.4.4	<i>Abläufe und Strukturen</i> .....	95
6.4.5	<i>Dokumentationssystem und Online-Tool</i> .....	103

<b>7 Diskussion .....</b>	<b>105</b>
<b>8 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung .....</b>	<b>113</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>117</b>

# 1 Einleitung

*“Wir wissen viel über das menschliche Lernen, dass es überfällig ist, all dies auch in unseren Schulen anzuwenden. Vermutlich würde man die Erkenntnisse der Hirnforschung an den Anfang stellen, einschließlich jener der Kognitions- und Entwicklungspsychologie. Und nachdem wir alles berücksichtigt haben, unser Wissen über Entwicklungsphasen des Gehirns, über die Konzentrationsfähigkeit von Kindern, über das Zusammenspiel von Lernen und Bewegen, über die Bedeutung der Spielregeln der Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit und über intrinsische und extrinsische Motivation, würden wir uns an die pädagogische Umsetzung machen und die Didaktik genau darauf abstimmen.“* (Precht, 2015, S. 215)

Im Zeitalter des technologischen Wandels, in dem disruptive Technologien und Akteure einst etablierte Unternehmen mehr und mehr vom Markt verdrängen, müssen Organisationen, um konkurrenzfähig zu bleiben, die Fähigkeit erlangen radikal zu innovieren und schnell zu skalieren (vgl. Aulet, 2019, S. 9). In der aktuellen Diskussion um die Frage, wie Organisationen strukturell aufgebaut sein müssen, um den Anforderungen von Exploitation und Exploration gerecht zu werden, spielen Begriffe wie Agilität, Selbstorganisation, Kollaboration, Interdisziplinarität, Autonomie, Eigenverantwortung und Kreativität eine wichtige Rolle. Autonomie ist der Schlüssel zu Eigenverantwortung, Motivation und Kreativität, somit eine wichtige Voraussetzung für Innovation (vgl. Klasing, 2019, S. 23). „Diese Werte zu vermitteln, ist vor allem Aufgabe des Bildungssystems. Wenn wir damit warten, bis die Menschen auf den Arbeitsmarkt kommen, ist es schon zu spät.“ (Klasing, 2019, S. 65)

Die Fähigkeit radikal innovativ denken zu können erscheint im Kontext der gegenwärtigen Probleme der Welt nicht nur für die Wirtschaft von großer Bedeutung, sondern auch für die Wissenschaft und das gesellschaftliche Zusammenleben an sich. Themen wie Globalisierung, Digitalisierung, alternde Gesellschaften im globalen Norden, Bevölkerungswachstum im globalen Süden und den Auswirkungen des Klimawandels auf Mensch und Natur verlangen ebenfalls nach radikalen Innovationen, zeigen doch bestehende Denk- und Lösungsansätze kaum Wirkung. Das steigende Aufkommen von KI gesteuerten

Maschinen verdrängt durch ihre qualitative und quantitative Überlegenheit den Menschen aus nicht kreativen Tätigkeitsfeldern. Die Anforderungen an die Gesellschaft werden in 20 Jahren komplett anders sein als jetzt. Das System Schule sollte für diese Anforderung als Kompass dienen, Bildung sollte auf diese Anforderungen vorbereiten (vgl. Precht, 2015, S. 18–20). Um Innovationen oder Neuerungen entdecken und (auch gesellschaftlich) annehmen zu können, braucht es eine offene Haltung, welche Veränderungen, also auch das Brechen von Regeln, das Verlassen von bestehenden, sicheren Pfaden und Wahrheiten, als etwas Positives betrachtet und nicht als eine Gefahr ansieht. Diese Haltung beginnt beim Subjekt und macht eine Veränderung in der Gesellschaft überhaupt erst möglich. Doch der Rohstoff für solche Persönlichkeiten wird, laut der Reformpädagogin Ellen Key, in den Schulen durch die direktive, defizitorientierte und gleichgeschaltete Lernkultur erstickt (vgl. Hüther, 2016, S. 156). Das Bildungssystem und die Schule als wichtigste und prägendste öffentliche Sozialisationsinstanz für Heranwachsende nimmt für die Entwicklung von Haltung eine zentrale Rolle ein (vgl. Christina Schwer, 2014, S. 50). Im Idealfall ist sie der Ort, an dem, neben den fachlichen Inhalten, Werte wie Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Kreativität sowie eine offene Haltung wachsen und gedeihen können. In den meisten Schulen und im öffentlichen Bildungssystem kann aber kaum die Rede davon sein, dass sich dieser Aufgabe adäquat gestellt wird (vgl. Precht, 2015, S. 216). Noch immer bestimmen vorgegebene Lehrpläne die inhaltlichen und zeitlichen Strukturen des Schulalltags. Auf diese Art prägt das (soziale) System Schule auch potenzielle Lehramtsstudent\*innen schon vor ihrer universitären Ausbildung und macht diese einer kritischen Haltung dem Konstrukt Schule gegenüber immun (vgl. Christina Schwer, 2014, S. 51). Dieses Standardmodell der Schule ist den Anforderungen des 21. Jahrhunderts nicht gewachsen (vgl. Precht, 2015, S. 19), da es die Veränderungsresistenz und Immunität gegenüber kritischen und neuen Denkansätzen aus sich selbst und seiner eigenen Logik erzeugt (vgl. Christina Schwer, 2014, S. 51).

Die Frage für diese Arbeit lautet: Wie muss eine professionelle Haltung im Kontext der (Lern-)Begleitung von Studierenden<sup>1</sup> beschaffen sein, um den Anforderungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden? Daraus ergeben sich folgende Unterfragen: Lassen sich die von der Wirtschaft geforderten Kompetenzen und Fähigkeiten wie Kreativität, Eigenverantwortung und das *Denken außerhalb der Box* gezielt vermitteln bzw. welche Rahmenbedingungen sind dafür notwendig? Wie kann eine evolutionäre professionelle Haltung qualitätssichernd organisiert werden? Welche Elemente sind hilfreich oder notwendig?

Eine Hypothese zu diesen Fragen ist, dass die fachliche Expertise von Begleiter\*innen nicht von vorrangiger Bedeutung ist (vgl. Fiegert & Solzbacher, 2014, S. 31), die direktive, gezielte Vermittlung von Inhalten kaum möglich ist (vgl. Simon, 2006, 84) und der Versuch einer direktiven Vermittlung eher als problematisch zu betrachten ist, da er die individuelle intrinsische Motivation von Studierenden übergeht (vgl. Hüther, 2016, S. 70). Vielmehr wird eine den Studierenden gegenüber positive und zugewandte, bedarfs- und stärkenorientierte Haltung als vorrangig erachtet. Entsprechend dieser Annahme gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen und zu erhalten, die es den Studierenden ermöglichen, intrinsisch motiviert wertebasierte Lernziele zu entdecken und zu verfolgen, um im *Flow* lernen zu können (vgl. Hansch, 2008, S. 38). Dem gegenüber steht die Auffassung, dass Lernerfolge bei Studierenden sich direkt auf das Expertentum und die besondere Qualität des professionellen Wissens von Lern(Begleiter\*innen) zurückführen lassen. Die *Haltung* ist hier, wenn überhaupt nur, von sekundärer Bedeutung (vgl. Fiegert & Solzbacher, 2014, S. 19).

Ziel dieser Arbeit ist es einen Vorschlag für eine professionelle Haltung zu erarbeiten, welcher sich plausibel auf der Grundlage aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse begründen lässt. Daran anschließend folgt die Formulierung eines Vorschlags dazu, wie eine Organisation beschaffen sein kann bzw. welche Elemente hilfreich sind, um eine Stabilität der Qualität bei einer möglichen Skalierung der Organisation zu gewährleisten.

---

<sup>1</sup> Mit Studierenden sind in Bezug auf diese Arbeit immer auch Schüler\*innen, Student\*innen oder Lernende gemeint.



## 2 Methodisches Vorgehen

Begriffe wie Stärken- und Bedarfsorientierung oder auch Partizipation<sup>2</sup> werden im öffentlichen Diskurs vielfältig verwendet, diskutiert, aber in der Konsequenz ihrer praktischen Umsetzung teilweise unterschiedlich betrachtet und ausgelegt, was die fachliche Auseinandersetzung erschwert (vgl. Rieger & Gaby Straßburger, 2019, S. 22). Für eine radikale Bedarfsorientierung beispielsweise fehlt eine ausführliche Beschreibung und wissenschaftliche Betrachtung davon, was sich hinter diesem Begriff verbirgt. Die *radikale Bedarfs- und Stärkenorientierung* ist als Teil der in dieser Arbeit zu untersuchenden *evolutionären Haltung* zu betrachten. Auch der Begriff der evolutionären Haltung ist wie der Begriff Haltung selbst noch kein wissenschaftlicher Begriff, folglich existiert auch kein konkreter, universeller Vorschlag für eine mögliche Überführung der Theorie einer evolutionären Haltung in die Handlungspraxis einer Organisation.

Diese Arbeit formuliert zu diesen Begriffen eine Definition und entwickelt und untersucht davon ausgehend eine eigene Hypothese zur praktischen Anwendung einer evolutionären Haltung und ihrer Organisation. Für die Literaturanalyse werden aktuelle bzw. bis zum Beginn der Arbeit nicht falsifizierte Erkenntnisse und Hypothesen der Forschung aus den Bereichen Epistemologie, Psychologie, Sozialwissenschaften und Neurobiologie in Bezug auf die menschliche Entwicklung untersucht.

Ein Teil der Untersuchung beschäftigt sich mit den Postulaten des Radikalen Konstruktivismus, wie sie u.a. von Ernst von Glasersfeld vertreten werden und inwieweit sich diese von Erkenntnissen aus der neurobiologischen Forschung (hier u. a. Gerald Hüther und Gerhard Roth) stützen lassen. Um die menschliche Entwicklung auf gesellschaftlicher Ebene, also auch in Bezug auf schulisches Lernen, zu betrachten, werden ergänzend die Arbeiten von Jean Piaget und Niklas Luhmann untersucht. Abraham Maslow, Carl Rogers, Hermann

---

<sup>2</sup> Partizipation wird in dieser Arbeit auf der Stufe 6 der Partizipationspyramide (Rieger & Gaby Straßburger, 2019, S. 23) angesiedelt und im Verlauf der Arbeit durch den Begriff *radikale Bedarfsorientierung* ersetzt.

Haken und Mihaly Csikszentmihályi liefern von der Humanistischen Psychologie über die Synergetik bis hin zur Flow Theorie wichtige Bestandteile zur Untersuchung passender Rahmenbedingungen für intrinsisch motiviertes Lernen. Auf diesem literaturanalytischen Fundament wird der Frage nachgegangen, welche Rahmenbedingungen es für nachhaltige Lernansätze bedarf und wie diese beschaffen sein müssen, um die Ausbildung von Kompetenzen wie Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Kreativität zu ermöglichen. Für die Konstruktion einer möglichen Handlungspraxis und ihrer Rahmenbedingungen in Bezug auf die Organisation dienen Arbeiten von Frederic Laloux, Julia Duwe, Rolf Drähter, Holger Koschek, Carsten Sahling und Rebecca Wild. Um potenzielle Konflikte bei der Theorie-Praxisüberführung zwischen den radikalen Ansätzen des Lernkonzepts und den aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen im etablierten Bildungssystem aufzudecken und zu untersuchen, wird eine Analyse der für das Land Berlin geltenden Gesetzestexte in Bezug auf Bildungseinrichtungen durchgeführt. Hier ist insbesondere das Berliner Schulgesetz (SchulG) zu nennen, da hier deutliche Vorgaben zu beachten sind.

Im Ergebnis wird basierend auf den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Grundlegung und der vorangehenden Untersuchung menschlicher Entwicklungsprozesse ein Vorschlag erarbeitet, welcher die aktuellen Erkenntnisse berücksichtigt. Dieser Vorschlag wird im Aufbau immer wieder rückbezüglich auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf seine Viabilität hin geprüft und so schrittweise entwickelt.