

Wolfgang Himmel

Die Einrichtungsleitung und das selbstgesteuerte Lernen

Organisationen leben – sie können mit dynamischen und komplexen Organismen verglichen werden, die sich an die Veränderungen von außen anpassen müssen. Trotz aller Dynamik von außen sind alle Lebewesen bemüht, eine gewisse Stabilität und Ordnung zu erreichen. Sie erreichen dies durch Organisation.¹ Aus der Chaosforschung ist das Prinzip des fraktalen Aufbaus von Lebewesen bekannt.² Auch in Lernorganisationen lassen sich bestimmte „selbst-ähnliche“ Prinzipien feststellen. Warum verhalten sich Mitglieder von Organisationen nach ähnlichen Prinzipien?

Unter den Bedingungen von Stabilität funktionieren eine Organisation und ihre Mitglieder auf Grund von quasi ererbten kulturellen Prägungen, selbst wenn die Leitung abwesend ist. Besonders in Zeiten der Veränderung oder einer verstärkten Notwendigkeit der Anpassung an veränderte Außenbedingungen kann das Leitungsverhalten ein entscheidender Faktor für die (Lern- und Veränderungs-)Fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter in der Organisation sein. Dies kann sich sogar auf die Verhaltensmöglichkeiten einzelner Lerner auswirken. Herrschen Unklarheit und Verunsicherung hinsichtlich der eigentlichen Visionen und Ziele der Organisation und hinsichtlich des jeweiligen Autonomiegrades für Einzelne, kann es sein, dass die Organisation selbst von Lehrkräften und Lernenden als Auslöser von Unsicherheit, Unklarheit und Verwirrung wahrgenommen wird.

Selbstgesteuerte Lernprozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass dem einzelnen Lerner eine gewisse Autonomie hinsichtlich seiner Lernziele, der Inhalte, der Lernzeiten und der Lernmethoden zugestanden wird. In organisierten Lernprozessen wird diese Autonomie niemals ohne Einschränkungen erlebt werden können. Die Institution bietet hierfür einen Rahmen, innerhalb dessen sich die einzelnen Lernenden frei bewegen können. Wenn die Lernenden aber das Gefühl haben, ausschließlich auf ihr eigenes „Selbst“ zurückgeworfen zu sein, sich entweder verloren vorkommen oder in ungezielten Aktionismus verfallen, kann dies als Symptom für mangelhafte Führungskultur in der Organisation gedeutet werden. Dann wirkt das sonst so kreative „Chaos“ nicht mehr förderlich. Lernarrangements mit hohem Selbststeuerungsanteil benötigen deshalb Engagement und Autonomie auf allen Ebenen. Den Lehrkräften kommt die Rolle zu, den Spielraum und seine Grenzen untereinander und mit den Lernenden zu vereinbaren.

Komplexe Systeme, die sich verändern, verursachen bei den meisten Menschen zunächst Unsicherheit, die je nach Persönlichkeitsdisposition unterschiedlich erlebt wird. Die für den Lernprozess Verantwortlichen sollten die Gratwanderung zwischen Autonomie und Sicherheitsbedürfnis gemeinsam mit den anderen Akteuren thematisieren und ausbalancieren. Gerade wenn der Lernprozess hinsichtlich des Zieles, des Inhalts und der Kriterien für den Lernerfolg unterschiedlich und teilweise offen ist, sind komplexitätsreduzierende Maßnahmen notwendig und nützlich.

Den Lehrkräften kommt in diesem Zusammenhang mehr und mehr die Rolle des Beratens, des Moderierens und des Ermöglichens zu. Konsequenterweise werden freiberufliche oder angestellte Lehrkräfte genauso wie die Lernenden eine weit größere Perspektive. Dies beinhaltet, dass sie nicht nur den Rahmen ihres eigenen Unterrichtsfaches kennen und ausfüllen, sondern auch ihre Inhalte, Gedanken und Vorgehensweisen flexibel und immer „im Prozess“ mit anderen Lehrkräften abstimmen müssen. Während in traditionellen Lernarrangements ein Stoffplan „von oben“ vorgegeben wurde, müssen sich jetzt Lehrkräfte über die Ziele und Vorgehensweisen *verständigen*. Sie erweitern ihre traditionelle Rolle und werden zu Beratern, Organisatoren, Navigatoren und Moderatoren. Sie benötigen dafür seitens der Lernorganisation

- a) einen großen Freiraum (Autonomie), damit sie – orientiert an den Bedürfnissen und Möglichkeiten ihrer Lerngruppe – die jeweils passenden Methoden und Lösungen flexibel einsetzen können. Wird dieser nicht gewährt, werden „selbstgesteuerte“ (flexible, prozessorientierte und lernerorientierte) Abstimmungsprozesse unterbleiben oder nicht lange leben;
- b) Gewissheiten über ihren eigenen Handlungsrahmen. Sie wollen wissen, inwieweit sie selbstverantwortlich handeln können und bei welchen Gelegenheiten Kolleginnen und/oder die Projektleitung hinzugezogen werden müssen;
- c) Erfolge: Wie jeder einzelne Lerner seinen Lernerfolg braucht, brauchen Lehrende die Chance der Präsentation ihrer Ergebnisse, die Förderung statt Bevormundung und die Beratung bei Unsicherheiten.

Lernprojekte, die Selbststeuerung auf der Ebene der Lernenden und der Lehrenden anstreben, benötigen seitens der Auftraggeber³ ein höheres Maß an Vertrauen und einen ausreichenden (finanziellen) Spielraum. Dies ist nötig, weil nicht alle Eventualitäten vor Beginn einer Maßnahme vorherzusehen sind. Seitens der Leitung des Bildungsunternehmens müssen diese Spielräume als definierte autonome Verantwortlichkeiten an die Projektverantwortlichen übergeben werden. Dazu gehört auch eine (Teil-)Autonomie über das Budget. Nur so

können die Rahmenbedingungen, auf die es im Prozess des selbstgesteuerten Lernens verstärkt ankommt, flexibel kommuniziert und jeweils „im Rahmen“ angepasst werden.

Auch selbstgesteuertes Lernen ist manchmal mühsam. Es ist viel anfälliger für Unsicherheiten, Krisen und Rückschläge als jenes Lernen, bei dem die Lernziele, die Inhalte, die Zeiten und Prüfungen vorgegeben sind. Erforderlich ist, dass die Ziele des Lernens dem Lernenden selbst klar sind. Deshalb ist das Vereinbaren von individuellen Zielen auf allen Ebenen innerhalb der Lernorganisation wichtig.

- Lernende vereinbaren individuelle Ziele mit den Lehrenden und der Lerngruppe und bewerten danach die Ergebnisse gemeinsam.
- Lehrende vereinbaren Ziele und bewerten die Ergebnisse mit den Lernprojektleitern. Lernprojektleiter vereinbaren Projektziele und bewerten die Ergebnisse mit der Leitung.
- Die Leitung klärt den Auftrag mit dem Auftraggeber und wertet danach gemeinsam mit diesem die Ergebnisse aus. Die Leitung vereinbart außerdem (Unternehmens-)ziele mit den Eigentümern.⁴

Im Konsens sollten die Ziele, der Verantwortungsbereich und die Kriterien für die Zielerreichung vereinbart werden. So kann die verlässliche Richtung aufgezeigt und der überschaubare Rahmen gewährleistet werden, den jeder Veränderungsprozess braucht.

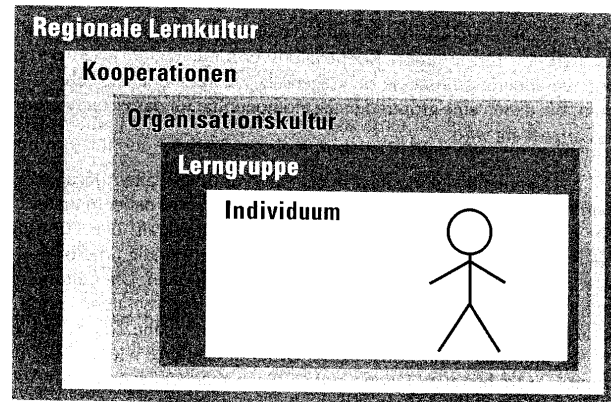


Abb. 1: Lernebenen

Diese Vereinbarungen sollten nicht statisch sein. Es sind Strukturen erforderlich, in denen – je nach Notwendigkeit – Anpassungen erfolgen können. So können neue Erkenntnisse oder Notwendigkeiten sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben schnell kommuniziert und vereinbart werden. Bei Veränderungen sollten die Auswirkungen auf die jeweils komplexere Ebene mitbedacht werden.

- Grundsätzlich geht es um die Prinzipien
- Fördern statt Fordern,
 - Vertrauen statt Bevormundung,
 - Zielvereinbarung im Dialog statt Anordnung.

Nur so können die unterschiedlichen Potenziale aller Akteure erkannt und genutzt werden:

Lernebene	Wissen, Erfahrungen, Ziele, Wünsche, Träume, Energie
Individuelles Lernen	... aus anderen Lebens- und Lernbereichen
Lerngruppe	... der anderen Teilnehmer in der Gruppe
Organisation	... der Mitarbeiter aller Teile der Organisation
Kooperationen	... aus unterschiedlichen Organisationen
Regionale Lernkultur	... von unterschiedlichen Akteuren der Region

Diese Sichtweise bewertet die Heterogenität innerhalb von Systemen (Lerngruppe, Organisation, Kooperationsverbund, Region) als fördernd für Lern- und Veränderungsprozesse im Gegensatz zu traditionellen Lehr- und Lernformen, bei denen eine größtmögliche Homogenität für das Erreichen von Lernzielen angestrebt wird.

Lernende/Lehrkräfte/Projektleiter/Führungskräfte/Auftraggeber müssen Komplexität ermöglichen und aushalten! Der Chef ist dabei in erster Linie nicht der oberste Manager, sondern vor allem Führungskraft! Die Führungskraft sichert den Rahmen, in dem die Mitarbeiter eigenständig arbeitsfähig sind und sich persönlich und fachlich weiterentwickeln können. Die Leitung interessiert sich für die Probleme der Mitarbeiter und hilft ihnen beratend, ohne selbst gestaltend einzugreifen. Ein idealer Chef sollte immer dann Zeit haben, wenn Probleme auftreten. Eine konstruktive Grundeinstellung wie „problems are our friends“ wäre hilfreich. Dann würde es Spaß machen, gemeinsam Aufgaben zu lösen und die Organisation stetig weiterzuentwickeln.

Den Lehrkräften, Projekt- und Abteilungsleitern würde es darum gehen, gemeinsam Ziele zu erreichen und nicht nur für ihr eigenes Projekt (ihr eigene „Insel“) zu kämpfen. Bei diesem Bild der Organisation erkennen die Mitarbeiter selbst, zu welchen Anlässen es sinnvoll ist, Informationen weiterzugeben und die Führungskraft oder andere Kolleg/innen mit einzubeziehen. So können sich alle am Erfolg eines Einzelnen freuen, denn dieser Erfolg kommt der gesamten Organisation zugute.

Der Führung einer Organisation kommt hier eine Schlüsselrolle für alle weiteren „fraktalen“ Veränderungsprozesse (in den Projekten, den Gruppen, bei den Einzelnen) zu. Sie gibt vor, wie weit Einzelne selbst gestalten dürfen und inwieweit es ihr gelingt, den dazu nötigen Rahmen zu garantieren. Die ideale Führungskraft lässt Individualität zu und versucht, sich selbst, die Träger, die Mitarbeiter und die Kunden für die gemeinsame Vision zu begeistern. Ist die Zielrichtung der Organisation in einem Leitbild klar formuliert, können die Ziele der einzelnen Vorhaben auf die Übereinstimmung mit dem Leitbild überprüft und bewertet werden. So ergibt sich bei großem kreativem Freiraum eine Zielgerichtetheit der Aktionen hin zu einer ganzheitlichen konstruktiven Veränderung der Gesamtorganisation. „Die Schritte können klein sein, wenn die Gedanken groß sind“.

Eine Leitung, die Macht abgibt, sich aber für die Prozesse interessiert und sich selbst als „Beratungsressource“ zur Verfügung stellt, handelt proaktiv und kann die Organisation mehr beeinflussen als ein hierarchischer Autokrat. Leitung ist dann erfolgreich, wenn sie starke Mitarbeiter hervorbringt, die eigenständig etwas bewegen können. Die Leitung selbst sollte hier eine fördernde und unterstützende Rolle einnehmen, die die perspektivische Entwicklung einzelner Mitarbeiter im Auge hat. Dies schließt ein, dass hervorragende Leistungen Einzelner hervorgehoben werden und zu einer Erweiterung des Verantwortungsräum führen. Ist die Organisation dann – auch finanziell – erfolgreich, muss dieser Erfolg mit den Leistungsträgern der Organisation geteilt werden.

Doch genauso wie in Lerngruppen ein teilweise gleichzeitiges Neben- und Miteinander von eher traditionellen Lernvorstellungen und der Lust an der Komplexität in offenen Lernprozessen beobachtet werden kann, lassen sich in fast aller Organisationen unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich des gewünschten Autonomiegrads der eigenen Arbeitsprozesse feststellen. Je nach Ausprägung der tatsächlichen Organisationskultur werden entweder Lenkung, Kontrolle und interner Wettbewerb oder Problemorientierung und Kooperation in einer Organisation vorherrschen.

Im klassischen Verwaltungsaufbau werden komplexe Aufgaben vom „Vorgesetzten“ zerlegt und als Teilaufgaben an „Untergebene“ delegiert. Herrschaftswissen über Finanzen, Zuschüsse, Kontakte sichert die Position. Hierarchisch orientierte Führungskräfte handeln vor allem aus dem Motiv der Machterhaltung. Sie werden deshalb dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter nicht zu autonom werden. Das berufliche Fortkommen einzelner Mitarbeiter ist nur dann für sie interessant, wenn es der Sicherung der eigenen Position nützt.

In der kunden- und mitarbeiterorientierten Organisation werden die Potenziale der Kunden und der Mitarbeiter systematisch aufgespürt und genutzt. Regelmäßige Feedback-Routinen sichern eine ehrliche Kommunikation über Ziele und Zielerreichung. Je nach Motivation und Fähigkeiten können bei Erfolg neue Aufgaben nach und nach übernommen werden. Die Organisation kann sich an verändernde äußere Rahmenbedingungen anpassen.

Sind die Potenzialträger einer Unternehmung in einen gemeinsamen Prozess integriert, werden innerhalb der Organisation unstrukturiert – eben selbstorganisiert – Vernetzungen entstehen, die trotzdem auf die gemeinsame Vision ausgerichtet sind. Kooperationen mit externen Akteuren bekommen eine verlässliche Basis. Die Leitung hat hier die Aufgabe, diese Veränderungsprozesse zuzulassen und mitgestaltend zu unterstützen, manchmal sogar selbst zu initiieren. Mit den Eigentümern bzw. Trägern der Einrichtung muss dieses Leitungsverhalten ausdrücklich vereinbart werden, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Sonst könnte der Fall eintreten, dass ganz andere – eben hierarchische – Leitungsvorstellungen mit den Idealen von moderner Führung verwechselt werden. Einer Leitung, die auf die Potenziale der Beschäftigten, der Lehrenden und Lernenden setzt und deren Freiräume großzügig absichert, könnte – bei unklarer Kommunikation mit den Eigentümern – Führungsschwäche vorgeworfen werden.

Die „reine Lehre“ wird man nirgends in der Praxis antreffen. Immer und überall sind Menschen am Werk mit den ihnen eigenen Charakterstärken und -schwächen. Nirgends sind Prozesse dieser Art gänzlich konsequent diskutiert und immer im Konsens vereinbart worden. Zu Krisen und/oder Brüchen kann es aber kommen, wenn innerhalb einer Organisation verschiedene kulturelle Muster hinsichtlich des Umgangs mit Veränderung bestehen.

Oft ist zu beobachten, dass Veränderungen in einer Organisation nicht unbedingt von der Leitung, sondern häufig von engagierten Mitarbeiter/innen unterhalb der Leitungsebene initiiert und zum Teil ohne Engagement seitens der Leitung (Desinteresse) verfolgt werden. Verschiedentlich werden solche Prozes-

se aber auch als so genannte „Insel-Lösungen“ begriffen und auch positiv bewertet. In manchen Organisationen wären Veränderungsprozesse ansonsten gar nicht möglich, vor allem wenn die traditionelle Bewahrungs- und Beharrungskultur zu dominant ist.

Inselösungen haben den Vorteil, dass innerhalb eines begrenzten Raumes der Organisation Spielräume genutzt und erweitert werden können. Hier können neue Modelle der Zusammenarbeit untereinander und mit externen Partnern (Kooperation) ausprobiert werden. Im Idealfall werden „Insel-Lösungen“ als bewusste Veränderungsstrategie der Gesamtorganisation durch die Leitung initiiert. Abgesichert durch einen Auftrag „von oben“ (Träger) kann sie es riskieren, durch die Übertragung von Kompetenzen an Mitarbeiter eine Teilung von Macht, Ansehen und Erfolg selbst zu initiieren und zuzulassen. Dies erfordert Mut und Vertrauen seitens der Leitung und Akzeptanz durch die Eigentümer/Träger.

Schwierig wird es, wenn es auf der Leitungsebene Unsicherheiten über die generelle Strategie der Organisation und über die jeweiligen Zuständigkeiten und Verhaltensnormen der „untergeordneten“ Mitarbeiter gibt. Ein „Scheitern“ der „Insel-Arbeit“ würde in diesem Falle die Gesamtorganisation weniger bedrohen als ein Erfolg dieser Inselösungen. Besonders das erfolgreiche eigenständige Agieren dieser Inseln kann dazu führen, dass die bisher starre Gesamtorganisation an Sicherheit verliert. So können sich die Gewichtung der Geschäftsfelder, das Erscheinungsbild nach außen und die interne Führungsstruktur in einen Gegensatz zu den traditionellen Selbst- und Fremdbildern der Organisation und der Leitung entwickeln. Der Veränderungsdruck steigt dadurch. Problematisch wird dieser Prozess außerdem, wenn innerhalb einer Organisation sowohl das Neue (autonom verantwortete Projekte) als auch das Alte (klassischer Verwaltungsaufbau nach Zuständigkeiten) zeitgleich existieren und Veränderung nicht als bewusster Prozess erlebt und gesteuert wird. Gelingt es nicht, den Leiter insoweit „an Bord“ zu holen, dass er ausreichend Vertrauen und Spielraum bietet und die Vorhaben mit eigenem Engagement mitträgt, muss über kurz oder lang mit Krisen und Brüchen gerechnet werden. Ängste vor Übergriffen in den jeweils – bereits übertragenen – eigenen Verantwortungsbereich können auftreten. Controlling und Nachfragen können als Einmischung und als Misstrauen verstanden werden.

Deutliche Kennzeichen sind gegeben, wenn Informationen nicht fließen oder selektiv zum Machterhalt genutzt werden. Unter Umständen wird versucht, verschiedene Strukturen innerhalb der Organisation und deren Mitarbeiter gegeneinander in Stellung zu bringen. Wenn Menschen in diesem Verände-

rungsprozess in ihrem Status oder ihrem Selbstwertgefühl bedroht werden, reagieren sie, je nach persönlichen Dispositionen, mit Angst. Diese Angst kann zu Angriff (Mobbing, Intrigen) oder Rückzug („innere Kündigung“, Rückzug auf weniger bedrohte Tätigkeitsfelder) bei den Mitarbeitern führen.

Für die Organisation ergeben sich in diesem Falle strategisch mehrere Handlungsalternativen:

1. Die Organisation versucht, die bisherigen erfolgreichen Arbeitsweisen aus den Inseln in die Gesamtstrategie und damit auf die Kern-Geschäftsfelder zu übertragen. Im besten Falle gelingt dies durch die Einbindung der Insel-Mitarbeiter in übergeordnete Führungsaufgaben für die Gesamtorganisation. Diese nicht einfache Operation setzt voraus, dass ein Neubeginn ernsthaft gewollt wird.

Die Schwierigkeiten können von zwei Seiten erwartet werden:

- a) Die „traditionelle“ Organisation müsste sich dem großen Veränderungsdruck direkt stellen. Dies war bisher nicht in dem Maß notwendig, weil ein Teil des Veränderungsdrucks bisher durch die „Inseln“ abgefangen wurde. Dies kann verunsichern.
 - b) Die „innovativen Inseln“ werden gezwungen, sich wieder in die Gesamtorganisation einzuordnen, verlieren faktisch (ob durch Einsicht in die Notwendigkeit oder durch formalen Zwang) an Handlungsautonomie und eigenständigen Entwicklungspotenzialen nach innen und außen.
2. Die Organisation versucht, die Inseln zurückzuerobern. Der Versuch, „Inselkönige“ auszuhebeln, kann mit einem Pochen auf formale Zuständigkeiten gerechtfertigt werden. Gelingt die „Eroberung“, ist mit „Verlierern“ zu rechnen, die dann entweder die Organisation verlassen oder in die innere Emigration zurückgedrängt werden. Aus Sicht einer autokratischen Führung werden sie als „Untergrundkämpfer“ gefährlich bleiben.
 3. Die Inseln werden zu Satelliten, die auch organisational eine Eigenständigkeit erhalten. Vorstellbar ist das „Outsourcen“ oder die Integration durch lose Koppelung von Feldern, die nicht unmittelbar zum Kerngeschäft der Organisation gehören.
Diese Lösung hätte die folgenden Vorteile:
 - a) Das Haftungsrisiko verlagert sich auf die neu gegründete Gesellschaft. Vor allem bei ehrenamtlich geführten Vereinen bietet sich das an.
 - b) Durch eigenständiges Auftreten nach außen und nach innen können die Kosten- und Preisstruktur und die Entlohnungsstruktur des Personals den Marktgegebenheiten angepasst werden.

c) Steuerliche Gründe: Besonders bei Trägern, die der Gemeinnützigkeit verpflichtet sind, kann diese Variante hilfreich sein.

d) Gewinne können der Muttergesellschaft zur Deckung von Defiziten aus anderen Bereichen zugeführt werden.

Das mögliche Risiko sollte jedoch ebenfalls angesprochen werden: Eine Satellitenlösung dokumentiert die Spaltung der Organisation in verschiedene Geschäftsfelder. Die Identifikation der Mitarbeiter und das Bild in der Öffentlichkeit können darunter leiden, dass zwei voneinander getrennte Einheiten – ein unternehmerischer Teil und ein bürokratischer Teil – wahrgenommen werden.

4. Die Insel ist nicht mehr integrierbar. Dann besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter – und damit das Know-how – abwandern. Diese Potenzial werden entweder von der Konkurrenz genutzt oder münden in eine neue unabhängige Unternehmung, die sich im schlimmsten Fall gegen die alte Einrichtung wendet.⁶

Alle Varianten der Veränderung verlangen ein zwischen den Machträgern in der Organisation – dem Träger, der Leitung der Organisation und der Leitung der Inseln – abgestimmtes Vorgehen. Ist dies nicht herstellbar, besteht die Gefahr, dass die Organisation auf allen Ebenen in eine Situation kollektiver Orientierungslosigkeit bis hin zu Untätigkeit und Ohnmacht verfällt oder zerfällt.

Organisationen können als lebendige Organismen beschrieben werden, die sich den evolutionären Veränderungen der Umwelt entweder anpassen können oder untergehen müssen. Die Welt ist nicht mehr stabil. Dies gilt auch für die Bildungswelt. Anstatt alles zu ignorieren, was nicht gleichförmig und vorhersehbar ist, sollte der Individualität und den „zufälligen“ Ergebnissen des „offenen Prozesses“ Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das Verhalten der Leitung wird zu einem wichtigen Kriterium, ob die Veränderungen zur Anpassung an die Entwicklungen oder zur Auflösung der bisherigen Strukturen führen.⁷

Anmerkungen

1. „Die Gene eines Embryos können sowohl die Entwicklung einer Leberzelle als auch die einer Muskelzelle steuern. Vögel richten sich während des Flugs nach ihren Nachbarn und organisieren sich dadurch unbewußt zu einem Schwarm. Lebewesen passen sich durch Entwicklung und Evolution fortwährend aneinander an und bilden dadurch ein außerordentlich fein abgestimmtes Ökosystem“ (Waltrop 1993).
2. Die meisten Lesern dürfte wissen, dass Schneeflocken oder Farne nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit aufgebaut sind. Bis in die kleinsten Bauteile lassen sich die gleichen Strukturen und Proportionen wiedererkennen.
3. Auftraggeber sind sowohl Firmen als auch die öffentliche Hand (Arbeitsamt, Schulträger ...).

- 4 Oder bei öffentlichen Einrichtungen mit den Trägern (in der Regel demokratisch gewählte Repräsentanten).
- 5 Die Lerngruppe ist komplexer als der individuelle Lernprozess, das Projekt ist komplexer als eine einzelne Gruppe, das Gesamtunternehmen ist komplexer als ein Lernprojekt.
- 6 Dies ist nicht ganz abwegig. Die meisten Innovationen der Wissenschaftsgeschichte wurden durch Universitätsneugründungen realisiert.
- 7 „Der Rand des Chaos ist die sich ständig verschiebende Reibungszone zwischen Stillstand und Anarchie der eine Ort, an dem ein komplexes System spontan, anpassungsfähig und lebendig sein kann“ (Waltrop 1993, S. 14).

Literatur

- Eberhardt, D./Himmel, W. (1998): „Gründen Sie gemeinsam ein eigenes Unternehmen! Dies ist keine Spiel- oder Übungsfirma. Sie haften persönlich“. In: Brüning, G. (Hrsg.): *Innovative Konzepte in der beruflichen Bildung*. Frankfurt/M.
- Greis, A./Himmel, W. /Luxemburger, R./Peter, Th. (1998): *Individuelle Bildung in der Lernenden Region Bodensee*. In: Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.): *Neue Paradigmen des Lehrens und Lernens*. Stuttgart
- Himmel, W. (1999): *Institutionelle Rahmenbedingungen für Selbstgesteuertes Lernen*. In: Dietrich, St. (Hrsg.): *Selbstgesteuertes Lernen – Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur*. Frankfurt/M.
- Himmel, W. (2000): *Kooperation als Lösungsansatz*. In: Landesgewerbeamt Baden-Württemberg (Hrsg.): *Neue Perspektiven für Bildungszentren*. Stuttgart
- Lehner, H. (1999): *Lassen sich Alternativ- und Regelschulen vergleichen? Ein Modell der Auswirkungen von Erziehungstheorien auf Schule und Unterricht*. In: *Zeitschrift für Soziologie* (Zürich)
- Waltrop, Mitchell M. (1993): *Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme*. Hamburg