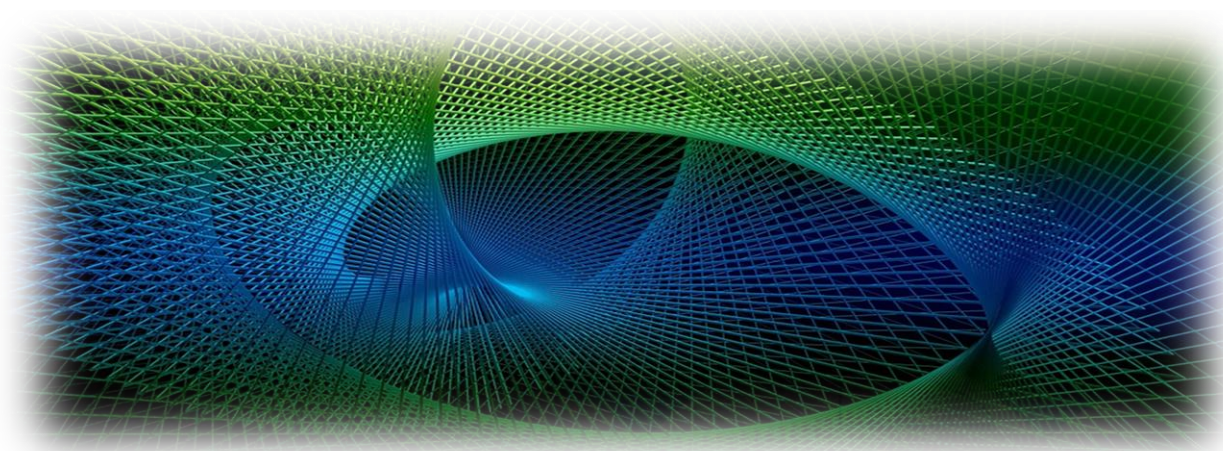




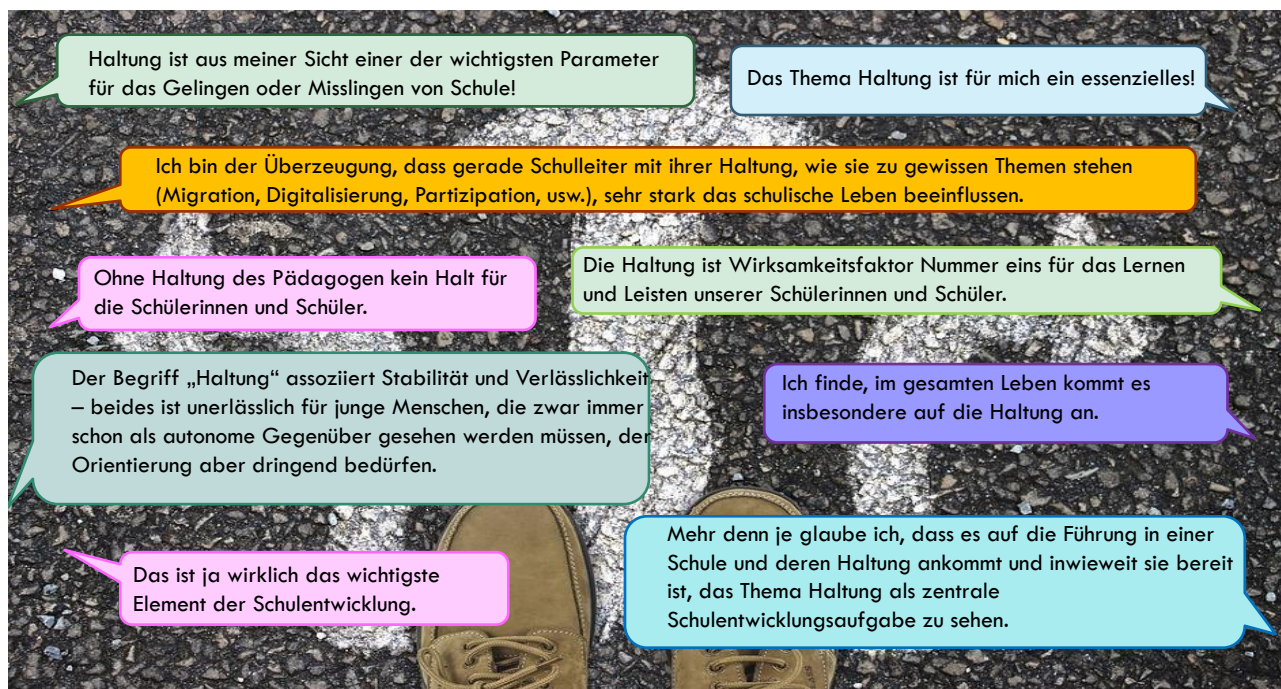
AUF DIE HALTUNG KOMMT ES AN – UND WIE!?



ZUKUNFTSWERKSTATT
Bad Kreuznach
10. März 2025
Michael Schratz
Universität Innsbruck

Universität
innsbruck
Institut für Lehrerinnenbildung
und Schulforschung

www.michaelschratz.com



Universität
innsbruck
Institut für Lehrerinnenbildung
und Schulforschung

www.michaelschratz.com

Was bedeutet Haltung für mich?

PROFESSIONALITÄT

ist
Wissen,
das
tiefer
geht



Leadership is ...

... like beauty – it's hard to define but you know it when you see it.

Warren Bennis



Major General Lewis
MacKenzie

... the art of getting people to do what they don't want to do and have them enjoy the experience.

... the capacity of a human community to shape its future and specifically to sustain the significant processes of change required to do so.

Peter Senge et al.

"The task of the leader is to get his people from where they are..."

- Henry Kissinger



Beziehung zwischen Management und Leadership



(nach Hinterhuber 2004)



„Ich muss die Kreativität von jedem einzelnen Musiker haben, auch dort, wo er von meiner Meinung abweicht.“

Ich habe 80 oder 100 Musiker vor mir, und jeder hat eine eigene Auffassung.

Ich muss das kanalisieren und in eine Richtung bringen. Aber aufzwingen im diktatorischen Sinn hat überhaupt keinen Sinn.“

Nikolaus Harnoncourt, Dirigent (Wiener Philharmoniker)





Weiterführender Dialog

Was nehmen Sie aus der Arbeit von Nikolaus Harnoncourt für Ihre Leadership-Haltung mit?



Führung.Macht.Schule

positional

personal

Amtsautorität

Belohnungsmacht

Bestrafungsmacht

Informationsmacht

Leadership

- Entdecken neuer Möglichkeiten, verbunden mit der Fähigkeit, diese umzusetzen oder umsetzen zu lassen
- Schaffen eines neuen Paradigmas
 - Arbeit am System
 - Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, Spitzenleistung zu erbringen

- Kreatives Lösen von Problemen
- Arbeit innerhalb eines Paradigmas
 - Arbeit im System

- Dinge und Menschen in Bewegung setzen, Methoden, Techniken, Kontrolle
- Der Mensch als Hilfe

- Einstellung des Machens

Management

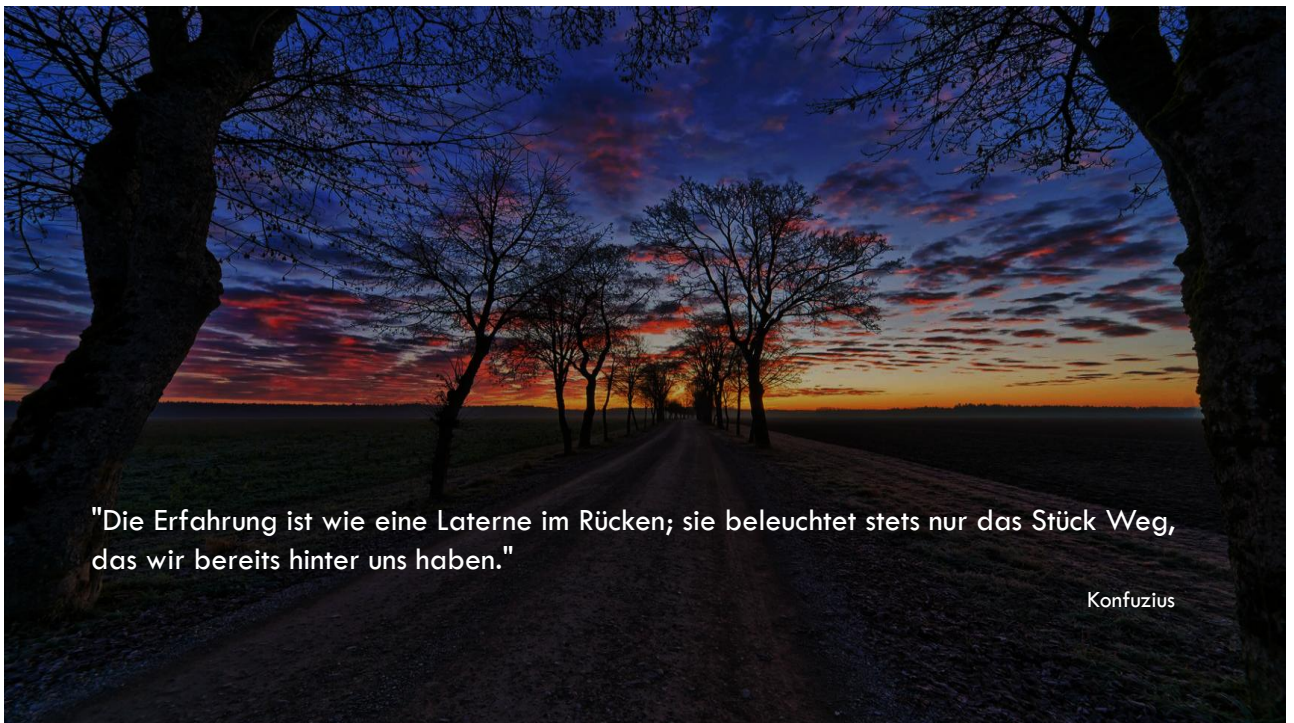
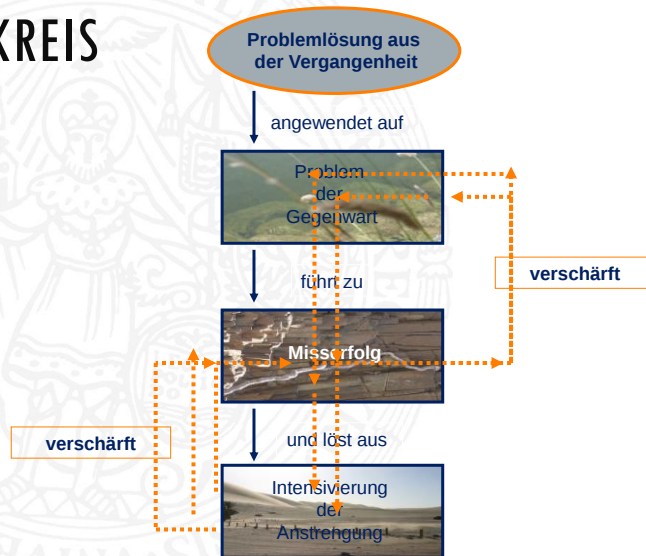
Expertenmacht

Überzeugungsmacht

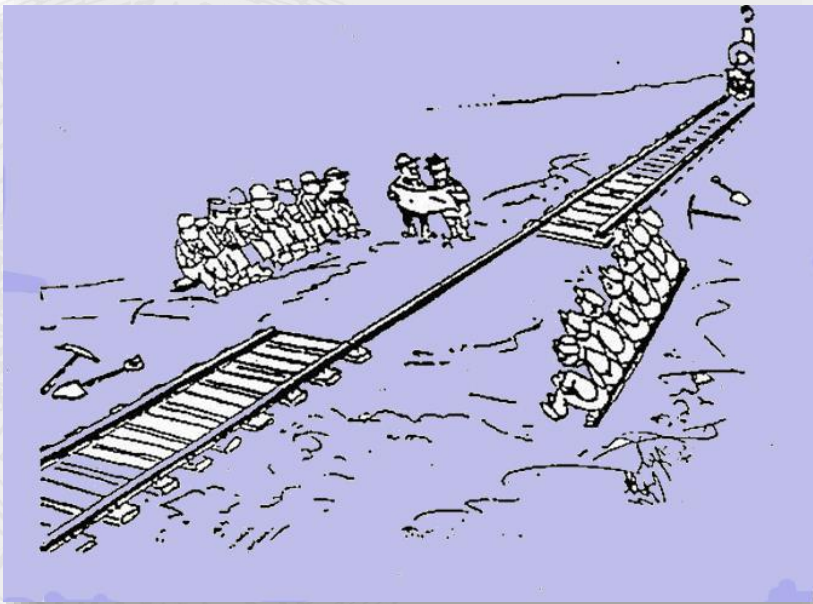
Identifikationsmacht

charismatische Macht

TEUFELSKREIS



Konfuzius



Volatility

Unbeständigkeit,
schwankend

Geschwindigkeit, Umgang und
Dynamik von Veränderungen
der Welt in der wir leben
werden größer

Vorhersehbarkeit und
Berechenbarkeit von Ereignissen
nehmen ab. Gestaltung von Zukunft
mit Erfahrungen aus der
Vergangenheit werden schwieriger.

Uncertainty

Unsicherheit einer
Situation

Herausforderungen der veränderten Lebenswelt

VUCA

Complexity

Komplexität

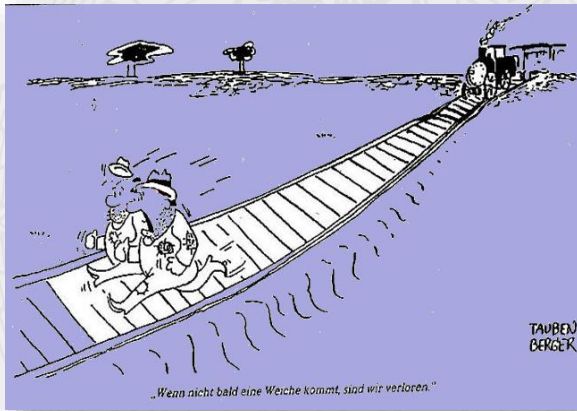
Anzahl der
Handlungsmöglichkeiten steigt.
Ursache und Wirkung sind oft
vielschichtig.

Phänomene/Informationen sind oft
mehrdeutig interpretierbar. Etwas
eindeutig zu bestimmen fällt
schwerer.

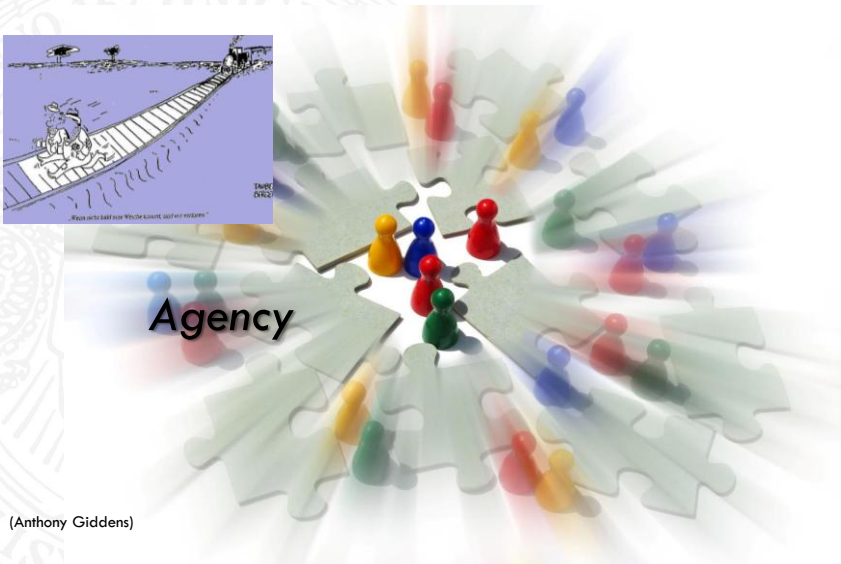
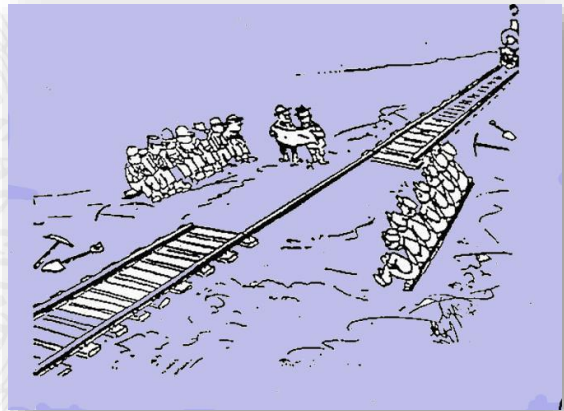
Ambiguity

Mehrdeutigkeit

Person- und strukturbezogene Muster im (gesamt)systemischen Kontext



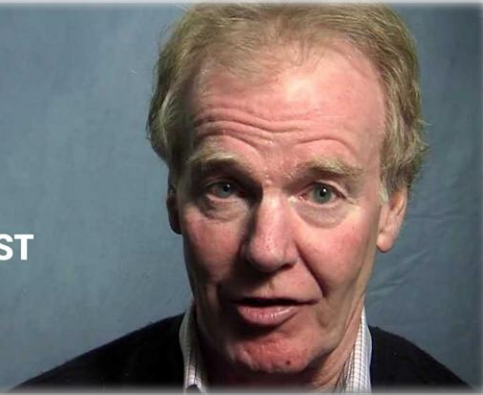
„Wenn nicht gleich eine Weiche kommt,
sind wir verloren.“



Menschen sind lernfähig, aber nicht belehrbar ...

**PEOPLE
DON'T
RESIST
CHANGE.
THEY RESIST
BEING
CHANGED**

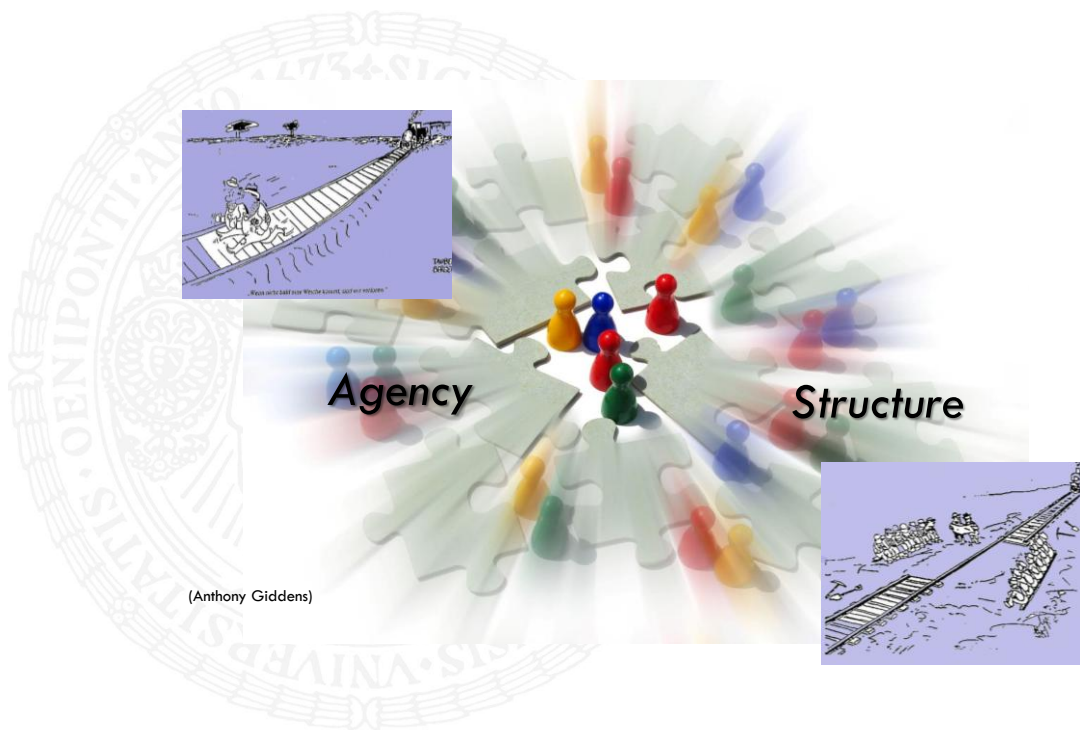
- Peter Senge -



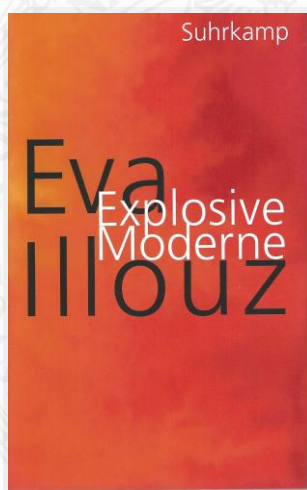
Was sind die Grundbedürfnisse von Menschen in Organisationen?

- Sicherheit durch Klarheit und Ordnung erleben.
- Sich selbst kompetent (handlungsfähig) fühlen.
- Autonom (selbständig) handeln können.
- Zugehörigkeit: sozial eingebunden sein-

(Ryan & Deci 2017; Doppler 2019 u.a.)



Langfristige soziale Auswirkungen berücksichtigen





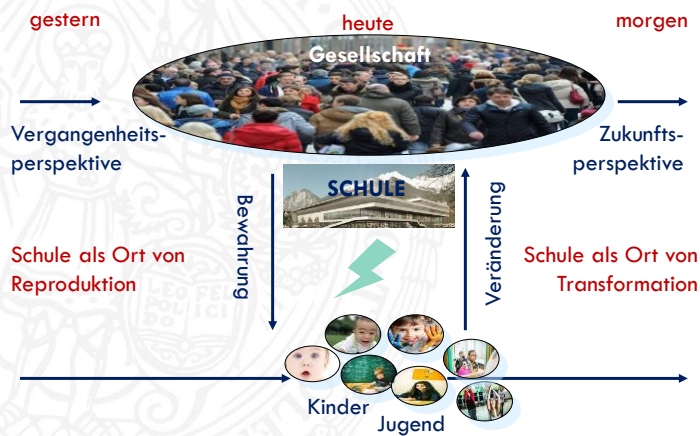
Bildung ist etwas, das die meisten
empfangen, viele weitergeben ...
... und wenige haben. (Karl Kraus)

Alphabet der Zukunft?



Bildung
kann nicht gegoogelt werden ...

SCHULE IM SPANNUNGSFELD



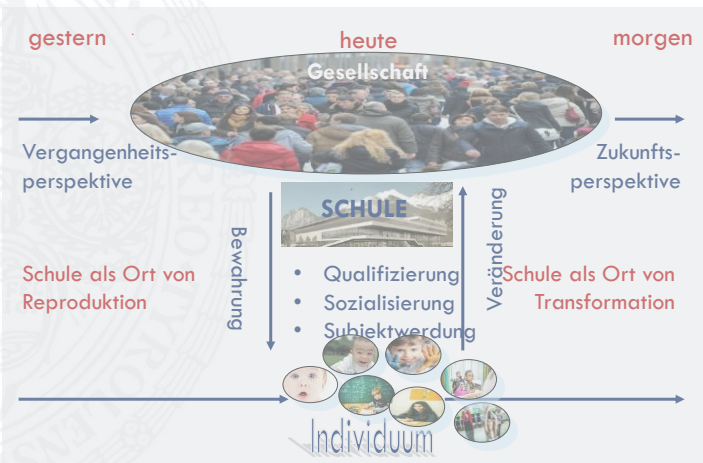
WAS UND WIE VERMITTELT SCHULE ZWISCHEN GESTERN UND MORGEN?



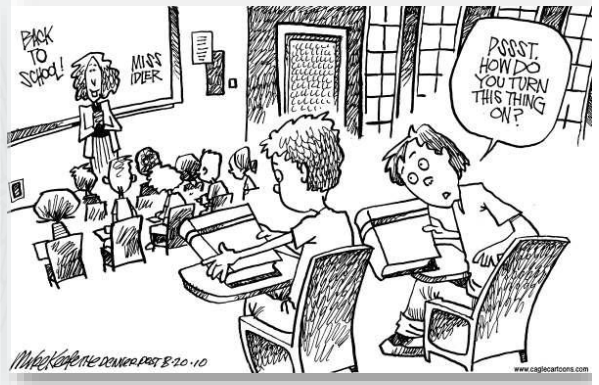
SCHULE IM SPANNUNGSFELD



Original: Bettmann Archive



SCHULE IM SPANNUNGSFELD



"Just remember, Facebook is **not** a book."

SCHULE ALS GESELLSCHAFTLICHER HOFFNUNGSTRÄGER

Über 60% der Befragten – bei den 14- bis 29-jährigen über drei Viertel – sind der Ansicht, dass dem Thema Digitalisierung in Deutschland zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. → Verweis auf die **Schule als gesellschaftlichen Hoffnungsträger**.

„Entsprechend sollten alle Akteure des Bildungssystems von Grundschulen über Sekundarschulen, berufsbildende Schulen, Hochschulen bis hin zu Einrichtungen für die Fort- und Weiterbildung verstärkte Anstrengungen bei der Vermittlung von digitalen Kompetenzen unternehmen.“

Deutsches Digitalbarometer (www.szde.digitalbarometer)

Einladung zur Umsetzung ...

Wie führen Sie Ihr Kollegium aus den alten Mustern in die veränderte Lebenswelt (VUKA)?

Grundfragen, um der Qualität auf den Grund zu gehen

1 WIE GUT SIND WIR?

... bezieht sich auf die Beurteilung der eigenen Leistungen und Ergebnisse.

2 WOHER WISSEN WIR DAS?

... deutet auf die Notwendigkeit hin, Belege und konkrete Daten für die Einschätzung aus 1 zu haben.

3 WAS KÖNNEN WIR TUN, UM BESSER ZU WERDEN?

... entspricht dem Aspekt der Entwicklung und Verbesserung auf Basis der Erkenntnisse aus 2.



Kurze Geschichte der Unterrichtskultur



1900



1950



2000

Innovation?

Modernisierung?

Transformation?

→ gleichbleibendes Muster

eine „Sonderveranstaltung zwischen Erwachsenen und Jugendlichen“ (Holzkamp, 1995)

„hard truths“ - Tiefenstrukturen des Lernens (Tye, 2000)



Grundmuster von Unterricht

„I-R-E“
(Endlos-)Schleifen im Unterricht (Mehan, 1979)



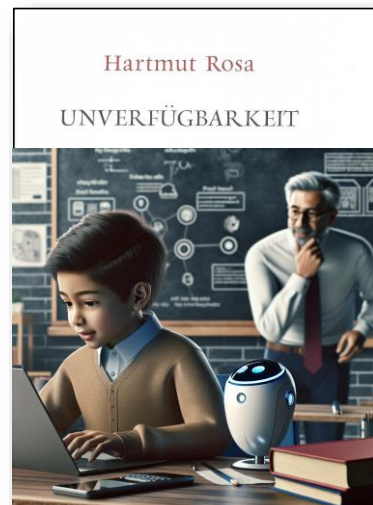
„downloading the patterns of the past“ (Scharmer, 2008)

„default condition“ von Unterricht (Cazden, 1998)



„Das Leben vollzieht sich als Wechselspiel zwischen dem, was uns verfügbar ist, und dem, was uns unverfügbar bleibt, uns aber dennoch ‚etwas angeht‘; es ereignet sich gleichsam an der Grenzlinie.“ (S. 8)

„Die Begegnung mit dem Unverfügbaren und der Wunsch oder der Kampf, es verfügbar zu machen, durchziehen alle Lebensbereiche wie ein roter Faden.“ (S. 9)





Warum können sie¹ sich nicht ändern?

¹ Lehrpersonen, Bildungspolitiker, Lehrerbildner und oft auch Eltern (S. 296)



John Hattie

Was wirkt?



“Wenn man die Brille der Lehrperson so ändern kann, dass sie das Lernen mit den Augen ihrer Lernenden sieht, wäre dies schon einmal ein exzellenter Anfang.“ (S. 297)



“Ein System kann nur sehen, was es sehen kann,
es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann.

Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann,
was es nicht sehen kann.”



Niklas Luhman
(1927-1998)





Kontext ...

CONTEXT MATTERS

... bezieht sich auf den bedeutenden Einfluss, den ökologische, soziale und kulturelle Faktoren auf den Lernprozess, die Bildungsergebnisse und die allgemeine Schulkultur haben. Es wird betont, dass Lernen nicht isoliert stattfindet, sondern stark von den spezifischen Umständen beeinflusst wird, in denen sich Schüler:innen und Lehrer:innen befinden.

best practice:

Verbesserung durch Intensivierung der Bemühungen: *mehr vom Gleichen*



Optimierung:

Abläufe perfektionieren

Arbeit im System



Wege in die Zukunft von Schule und Unterricht

next practice:

Entwicklung durch Auf-/Erfinden eines neuen Ansatzes: „Musterwechsel“ bzw. *etwas Neues*



Transformation:

Neues entstehen lassen

Arbeit am System

TRANSFORMATION

lat. **transformare**

"trans-": *über ... hinaus, hindurch*

"forma": *Gestalt oder Form*

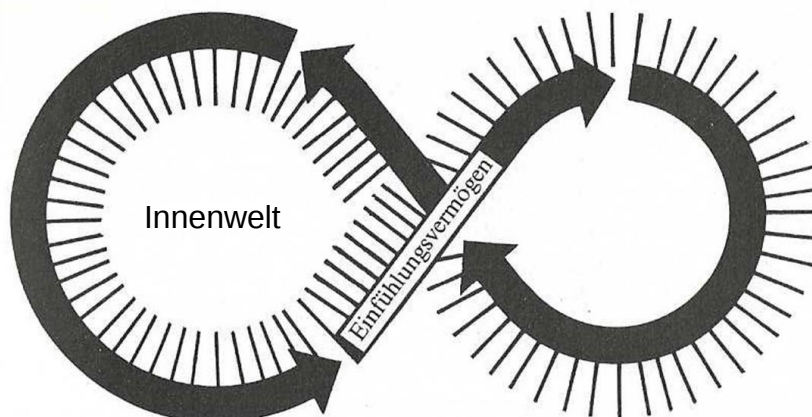


Next Practice

Straight Ahead

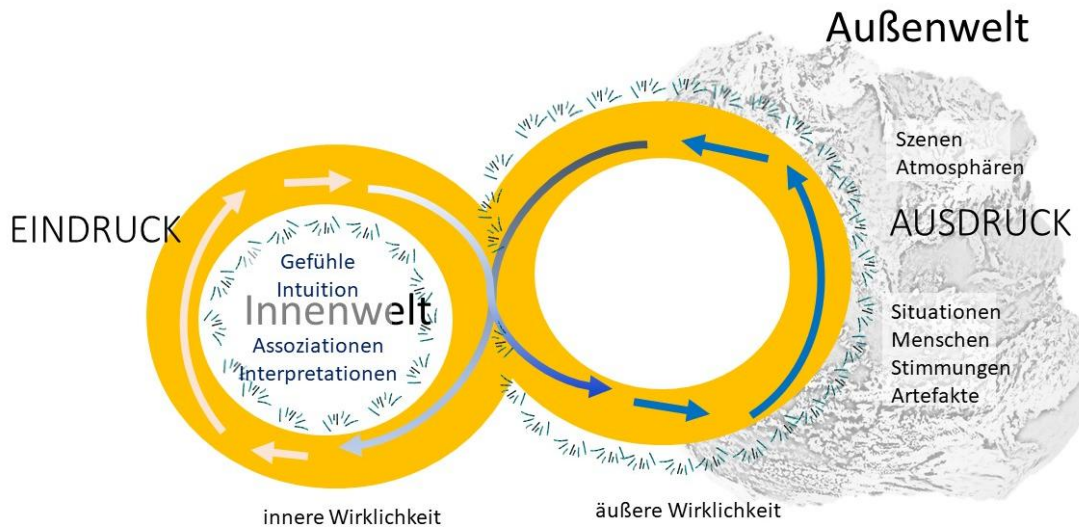


EINFLUSS DER BEGEGNUNG MIT DER (UM-)WELT



Einfühlungsvermögen zwischen Innenwelt und Außenwelt (Glasl, 1992, S. 39)

EINFLUSS DER BEGEGNUNG MIT DER (UM-)WELT

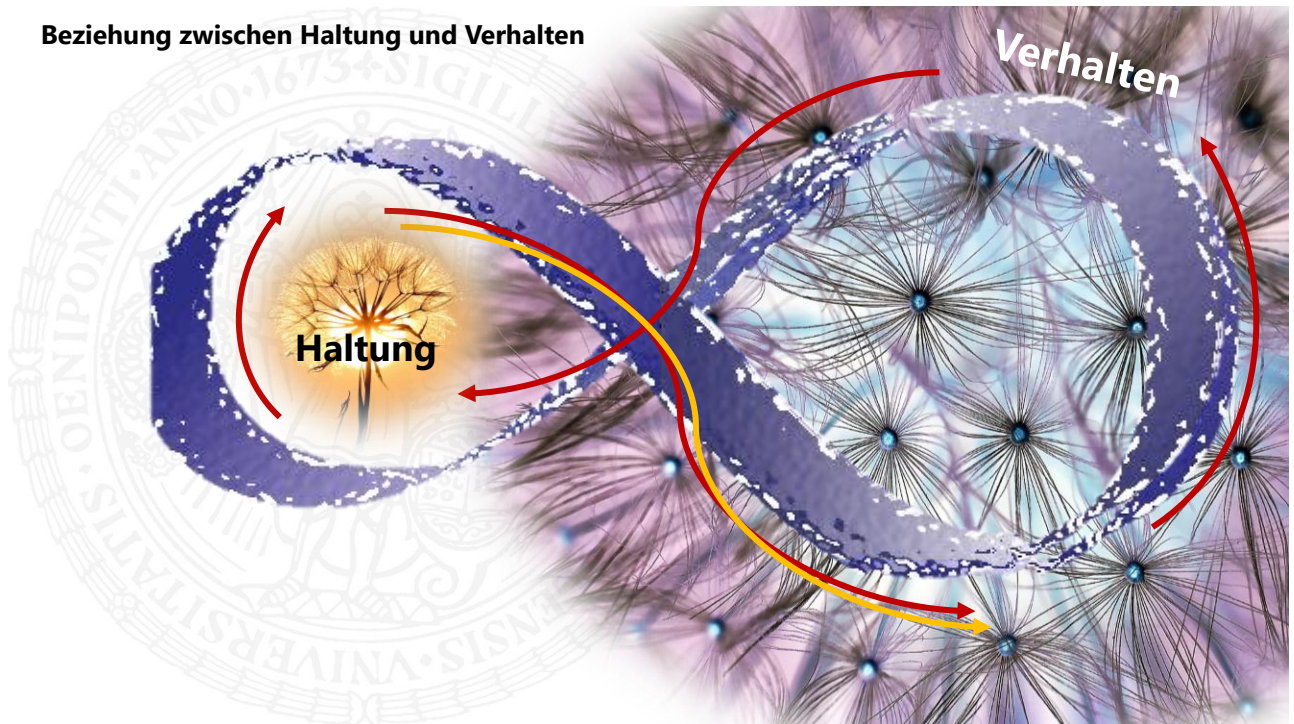


**„Zwischen Reiz und Reaktion
gibt es einen Spielraum.“**



**Wie wir diesen Spielraum nützen,
liegt in unserer Macht.
In unserer Handlung
liegen unsere Entwicklung,
unsere Freiheit.”**

Beziehung zwischen Haltung und Verhalten



Die Legende von Bagger Vance



ist ein US-amerikanischer Spielfilm von Regisseur Robert Redford mit Will Smith, Matt Damon und Charlize Theron aus dem Jahre 2000. Das Drama basiert auf dem gleichnamigen Buch von Steven Pressfield.



Hal·tung

/Háltung/

Substantiv, feminin [die]

1. [Plural selten]

Art und Weise, besonders beim Stehen, Gehen oder Sitzen, den Körper, besonders das Rückgrat, zu halten;
Körperhaltung

"eine gute, gebückte, gerade, aufrechte, [nach]lässige Haltung"

2a. [Plural selten]

innere [Grund]einstellung, die jemandes Denken und Handeln prägt

"eine sittliche, religiöse, liberale, progressive, konservative Haltung"



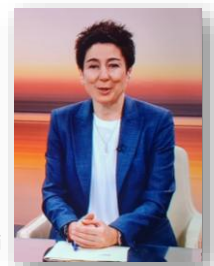
HALTUNG: Eine Annäherung ...

„Pädagogisches Ethos ist kein Verhalten, keine Einstellung, keine Kompetenz, sondern zeigt sich situativ als verkörperte Haltung.“

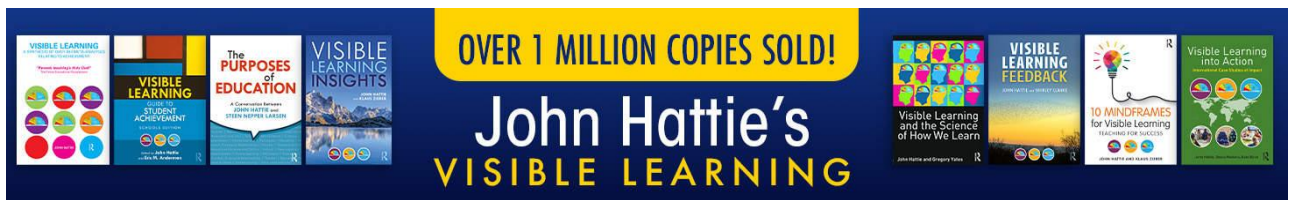
(Ethos im Lehrberuf: Manual zur Übung einer professionellen Haltung. ELBE-Manual)

„Ethos manifestiert sich im Handeln, in einer situativen, ganzheitlichen, unmittelbaren Erfahrung unter der ethischen Perspektive der Verantwortung und der Stellungnahme. Diese basiert auf einer moralischen Entscheidungsfähigkeit ...“ (Brinkmann & Rödel 2021, S. 43)

Haltung ist „... etwas tiefer liegendes [...] das ist das innere Geländer, an dem du dich festhältst. [...] Es ist keine ideologisch meinungsgesteuerte Annahme, sondern es sind die inneren Werte, die dir Halt geben.“
(Hayali 2023)



Dunya Hayali



„Die Trias aus Fachkompetenz, didaktischer Kompetenz und pädagogischer Kompetenz reicht nicht aus, um erfolgreich zu unterrichten. Vielmehr wissen wir nicht erst seit heute, dass es gerade in pädagogischen Kontexten nicht nur darauf ankommt, was wir machen, sondern auch und vor allem darauf, wie und warum wir etwas machen. Insofern ist nicht allein die Kompetenz in Form von Wissen und Können ausschlaggebend, sondern vor allen Dingen die Haltung ...“ (Hattie & Zierer 2016, 24)

HALTUNG

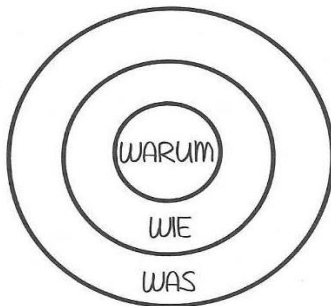
- Werte im täglichen Schullgeschehen, die von überdauernder Natur sind.
- Werte sind weitreichender als einzelne Meinungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen.
- Werte beziehen sich auf ein bestimmtes Bild vom Menschen, von dem jeder Mensch bewusst oder unbewusst seine Ziele und sein Handeln ableitet



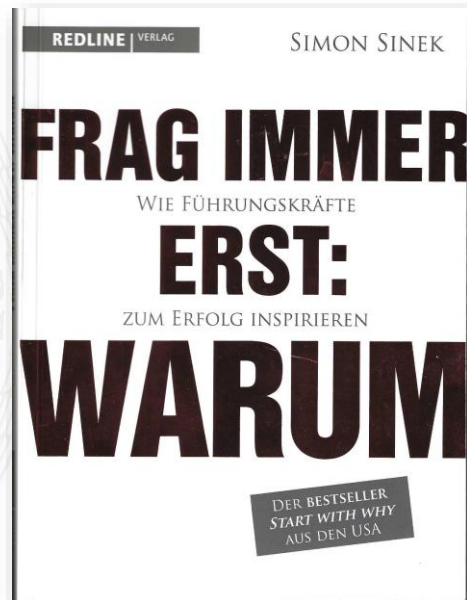
„Hinter den Einstellungen und Haltungen über das Warum, das Was und das Wie unterschiedliche Werte, die uns veranlassen, uns für etwas einzusetzen, uns für eine bestimmte Sache einzusetzen und uns auf eine ganz bestimmte Art und Weise für diese Sache einzusetzen“ (Jutta Standop 2020, S. 83).

Entwicklung von Schulkultur

Je umfassender die einzelnen Maßnahmen abgestimmt sind, desto größer ist die Wirksamkeit.



(Sinek 2014, S. 39)



Gesellschaft von morgen – Schule und Unterricht von gestern?



Die Qualität ist mit der Liebe vergleichbar

Sie ist nicht fassbar, aber doch vorhanden.

Sie ist erlebbar, aber nicht quantifizierbar.

Sie ist flüchtig, daher muss man sich immer wieder um sie bemühen.

(Müller-Böling in Altrichter/Schratz 1997)

