

Petra Heißenberger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

im Gespräch mit

Michael Schratz

Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung, Universität Innsbruck

“Leadership is action not position”

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i2.a94>



Foto: Michael Schratz

Michael Schratz lehrte am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung der Universität Innsbruck und ist Gründungsdekan der School of Education. Er ist Sprecher der Jury des Deutschen Schulpreises, ehem. Präsident der International Conference of School Effectiveness and Improvement und Fritz Karsen Chair an der Humboldt Universität zu Berlin. Weiters war er lange tätig als wissenschaftlicher Leiter der Leadership Academy und des European Doctorate in Teacher Education. Michael Schratz ist Mitglied des Hochschulrates der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich und des Advisory Boards des Web-Journals # schule verantworten und Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Wie sozial soll und kann Schule heute sein? Stellt Schule einen Ort zwischen alten Werten und neuen Tugenden dar? Was und wie kann Schulleitung zum Schulklima beitragen?

Sehr geehrter Herr Professor Schratz! Sie haben in Ihrer beruflichen Laufbahn zahlreiche Herausforderungen angenommen und bewältigt. Viele Tätigkeiten bezogen sich auf Schule und schulische Führungskräfte. In diesen besonderen Zeiten ist es interessant, sich über



Werte und Tugenden und die Wirksamkeit von schulischen Führungskräften in diesem Zusammenhang Gedanken zu machen. Die soziale Schule: Gibt es die?

Michael Schratz: Die Schule ist schon etymologisch aus der Bedeutung von „scholae“ ein Ort der Muße mit einem sozialen Bezug. Also ein Ort, an dem man in Ruhe gemeinsam darüber nachdenken sollte, wie sich eine Zukunft für die, die diese Schule absolvieren, entwickelt. Ich bin eher skeptisch, dass die Schule von einer direkt steuerbaren Zielsetzung der Wirksamkeit ausgehen kann. Es sind mindestens drei Faktoren, die hierbei eine Rolle spielen: Erstens sind das Erziehungs- und Bildungsziele, die die Lehrpersonen aktiv verfolgen (z.B. bleibt oft wenig von den Mathematikkenntnissen der Oberstufe übrig). Als zweiter Faktor und stärker in der Wirkung ist die Sozialisation: Schule ist der einzige gesellschaftliche Ort, den alle künftigen Bürger*innen besuchen und darin lernen müssen, wie sie mit Differenz umgehen können. Gesellschaftliches Wohlergehen als Ziel muss immer im Blick sein! Und drittens: Gerade in Zeiten der Pandemie hat sich gezeigt, wie sehr sich die Schüler*innen und auch die Lehrer*innen danach sehnen, wieder dort zu sein, wo dieser Ort „scholae“ gesellschaftlich angesiedelt ist.

Wie sehen Sie die aktuell covid-bedingt steigenden Zahlen der Schulabmeldungen hin zum häuslichen Unterricht?

In Österreich ist ja das home schooling nicht so populär wie in den USA. In Deutschland ist es überhaupt nicht möglich. Home schooling geht auf die Eliteerziehung zurück, wo sich Leute eine*n Hauslehrer*in leisten konnten. In Österreich ist es bisher meist von Alternativschulen wahrgenommen worden. Ich sehe die derzeitige Entwicklung eher als ein Übergangsphänomen, denn wenn Eltern sehen, wie anstrengend das ist, allein zugleich Hauslehrer*in in allen Fächern und berufstätig zu sein, dann ist das einfach nicht machbar. Einzelne Eltern müssen schon sehr viel Energie aufbringen, wenn sie den Kindern das beibringen wollen, was eigentlich Auftrag der Schule ist – außer sie haben das Geld, um sich ein*e Hauslehrer*in zu leisten. Gefährlich sehe ich die Entwicklung dann, wenn daraus sektenartige Verbände werden und diese eine alternative Gesellschaft schaffen wollen.

Alte Werte und neue Tugenden: Wie passt das überhaupt zusammen? Muss hier unterschieden oder nach Zusammenhängen gesucht werden?

Hier hat sich aufgrund der Digitalität tatsächlich etwas verändert. Der Tugendkatalog im klassischen Sinne (z.B. Verhaltensnote) ist nicht erstrebenswert, sondern eher die Notwendigkeit, das gesellschaftliche Miteinander förderlich zu gestalten. Insofern geht es um die dahinter liegenden Werte, die sich nicht geändert haben: Achtsamkeit, Respekt vor den Anderen und dieses Anderssein auch zu akzeptieren. Hier sehe ich das größte Problem. Dazu haben wir allerdings auch aus der Vergangenheit keine positive Werteerfahrung. Die Grundidee besteht darin, dass Schule Vermittlerin zwischen Vergangenheit und Zukunft ist und sich einerseits damit auseinandersetzt, was uns die Geschichte schenkt, das man in die Zukunft mitnehmen sollte, andererseits mit den neuen Möglichkeiten, die sich darin eröffnen. Diese Vermittlung auszutarieren ist die große Herausforderung für Schulleiter*innen und muss ge-



meinsam von allen Lehrkräften einer Schule getragen werden. Denn Wertevermittlung erfolgt nur gemeinsam, wozu Schulen Leitbilder oder mission statements erarbeiten. Die Frage dahinter ist immer: Wie werden sie gelebt?

Haltung wird im Tun sichtbar

Werte und Tugenden: Wo liegt – ganz allgemein gesehen – die Verantwortung von schulischen Führungskräften der jungen Generation gegenüber?

Ich arbeite gerade an einem Forschungsprojekt, in dem ich Schulleitungen im deutschsprachigen Raum zum Thema Haltung interviewe. Haltung ist im Gegensatz zu einem momentanen Verhalten eine länger andauernde Einstellung, die sich im Tun der Führungskräfte sichtbar macht. Ich erlebe in meiner Tätigkeit sehr unterschiedliche Führungspersönlichkeiten, deren Haltung gut in der Vergangenheit verankert, aber offen für Neues ist. Es gibt Kraft zu wissen, woher man kommt und über sich selbst nachzudenken, was das eigene Handeln beeinflusst. Ich verwende gerne den Vergleich mit Basketball: Ich brauche Grundwerte, sie sind mein Standbein und geben Sicherheit. Mit dem Spielbein kann ich beobachten, welche Werte durch die nächste Generation „ins Spiel“ kommen. Das bedeutet etwa, sich von einem engen Blick zu verabschieden und das Globale stärker zuzulassen, d.h. über den Tellerrand hinauszuschauen. Wir müssen der Zukunft gegenüber offen sein, ohne den Anspruch aufzugeben, aus der Vergangenheit das übernehmen zu können, was für die Zukunft relevant ist.

Haltung schafft Kontinuität

Wenn in einer Schule neue Lehrpersonen dazukommen, andere in Ruhestand wechseln, braucht es Kontinuität. Die Schule ist ein Ort, der sehr stark mit Ambiguitäten konfrontiert wird. Es müssen sehr oft – ohne den Anspruch von „richtig“ und „falsch“ zu haben – ethische Entscheidungen getroffen werden, um in schwierigen Situationen Lösungen zu finden, die viable Zukunftswege aufzeigen. Für mich ist eine schwierige Herausforderung in der Lehrerbildung: Wie kann man Ethos-Fragen in der Lehrerbildung berücksichtigen? Sie werden ja in den Curricula nicht eigens erwähnt, sondern sind dort eher implizit mitgedacht.

(Wie) beeinflussen persönliche Wertvorstellungen von Schüler*innen deren Lernen?

Erfolgreiche Schulen, die ich vom Deutschen Schulpreis kenne, haben Maßnahmen im Vorfeld ergriffen, dass die Schüler*innen handlungsfähig werden, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Zum Beispiel wurde in einer deutschen Grundschule mit Müttern Kontakt aufgenommen, die nicht Deutsch sprechen. Sie sind zu Hause, die Väter gehen arbeiten, daraus ergibt sich eine doppelte Barriere: die eigene Bildungssituation und das Nichtverstehen der Kultur und Sprache. Die Schulleiterin hat sich schlaugemacht, was diese kurdischen Frauen gut können, nämlich mit Stoffen sehr gut umgehen. So wurden in der Schule gebrauchte Nähmaschinen angeschafft, sodass diese Mütter Vertrauen gewannen und auf-



grund ihrer Fähigkeiten wahrgenommen wurden, um in die Schule zu kommen. Auch andere Einrichtungen wurden einbezogen, um elementare Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, damit die Schüler*innen „schulfähig“ werden können. Das setzt natürlich sehr hohes Engagement voraus. Es geht mir nicht darum, alle Wertvorstellungen als Voraussetzung in einen Topf zu werfen, sondern darum, über Bildungsfähigkeit nachzudenken. Bildung bedeutet in der schulischen Vermittlung nicht Rechthaben, sondern lernen, mit sich und den anderen in einer Welt umzugehen, die man noch gar nicht kennt, aber das Leben prägen wird.

In welchem Verhältnis sollten Werteerziehung und Wissens(v)ermittlung an Schulen stehen?

Hier gibt es unterschiedliche Professionsverständnisse. Es geht darum, wie die Lehrpersonen ausgebildet sind. Wenn ich ein starkes Expertenmodell in der Professionalisierung sehe, wie das zum Beispiel in Deutschland der Fall ist, dann spielen Werte dort eine geringe Rolle, weil sie nicht standardisierbar und operationalisierbar sind. In einem berufsbiografischen Ansatz, den ich in Österreich wahrnehme, sind Wertvorstellungen ein stärkeres Thema. Es geht für mich darum, wie die Führungspersonen an Schule, die sehr stark auf Outputorientierung ausgerichtet ist, mit der Gefahr umgehen, dass die Werte auf der Strecke bleiben und das Hauptaugenmerk nur mehr auf standardisierten Testergebnissen liegt – Werte lassen sich bekanntlich nicht als Output messen. Das sehe ich als großes Problem, denn die übergeordneten Werte sind für die gesellschaftliche Entwicklung mindestens so wichtig wie das anzueignende Wissen. Ich kann das Wissen nicht verantwortungsvoll anwenden, wenn ich nicht gewisse Wertvorstellungen habe, was ich mit diesem Wissen überhaupt anfangen kann.

Schulgemeinschaft – ist das ein Ausdruck romantisierender Vergangenheit oder hat Schulgemeinschaft auch Zukunft?

Die Schule ist – wie Hentig sie mit dem griechischen Wort „Polis“ bezeichnet hat – eine Keimzelle der staatlichen Wertegemeinschaft. Je mehr Verantwortung diese Community für die Schule übernimmt, umso erfolgreicher wird sie sein, weil es keine zentralen Lösungen für lokale Probleme gibt. So sind etwa städtische Schulen kommunal ganz anders verankert als ländliche.

Die Verantwortung der Community

Es braucht diese Schulgemeinschaft als Kristallisationskern, wie ich sie beispielsweise in Finnland sehr produktiv erlebt habe. Dort sorgt die Kommune dafür, dass die Schule das zu leisten imstande ist, was die lokale Gemeinschaft und ihre Kinder für ihre Zukunft brauchen. Wenn ein Kind technische Voraussetzungen benötigt, um beschult werden zu können, dann kümmert sich die Kommune darum. Wenn für Chemie ein*e Lehrer*in fehlt, dann muss die Kommune sich etwas überlegen, eventuell mehr bezahlen, um eine geeignete Lehrkraft zu bekommen. Mit der Schulgemeinschaft hängt also ein sehr großes Verantwortungsbewusstsein zusammen. Wenn die Verantwortung nur beim Ministerium gesehen wird, dann ist die Schule eher ein Ort, an den die Eltern ihre Kinder schicken müssen. Wenn Eltern sich über das beschweren, was in der Schule passiert und die Lehrer*innen darüber, dass das Ministe-



rium nicht reagiert, dann erlebt man, dass hier Verantwortung delegiert anstatt gemeinsam wahrgenommen wird.

Was kann sofort an jedem Schulstandort umgesetzt werden, um Schule „sozial“ zu machen? Und was sollte jedenfalls vermieden werden?

Grundsätzlich lassen sich soziale Wertvorstellungen nicht verordnen. Daher sind solche Prozesse in ihrer Wirkung eher längerfristig. Schulen, die Vorstellungen in der Wertevermittlung haben, müssen neuen Lehrkräften Zeit geben und sie unterstützen, um hineinwachsen zu können und Teil der professionellen Lerngemeinschaft werden. Es ist möglich und machbar, die Schulen suchen dann sehr unterschiedliche Wege: Eine sehr erfolgreiche Grundschule in Deutschland ist beispielsweise zum Schluss gekommen, sich einmal monatlich in einem Arbeitskreis freiwillig zu treffen und sich mit aktuellen Fragen zu beschäftigen: Wer hat was im Unterricht ausprobiert? Wo gibt es Probleme? Dabei entwickeln, probieren, verwerfen, diskutieren sie im Team mit pädagogischem Blick auf die Bedürfnisse der Kinder und das Ziel, die Lernbedingungen zu optimieren. Es kommen jedesmal fast alle Kolleg*innen, weil sie überzeugt sind, dass das der Ort ist, den sie für diese Vergemeinschaftung brauchen. Wenn man in diese Schule hineingeht, dann bildet sich das auch bei den Schüler*innen ab. Die treffen sich einmal täglich zu Bewegungsaktivitäten mit Musik, um auch Well-being als Thema wahrzunehmen, und das ganze Kollegium inklusive Schulleiter machen mit. Lehrer*innen haben die Klassentüren offen, es ist spürbar, dass es nicht einzelne Klassen sind, die diese Schule ausmachen, sondern *eine* Gemeinschaft, die verantwortlich ist, die junge Generation gut in die Zukunft zu führen.

Welche Werte und Tugenden muss eine schulische Führungskraft mitbringen, um ihr Amt gut ausüben zu können?

Eigentlich sollte eine schulische Führungskraft die Grundvoraussetzungen für das Menschsein mitbringen: gegenseitige Achtung, keine Zuschreibung von „richtig“ und „falsch“, lernfähig und offen für Neues sein. Klassische Tugenden wie beispielsweise Fleiß sind diesen nicht generell zuordenbar, sondern sind eingewoben in die Persönlichkeit, die die Haltung der jeweiligen Führungsperson ausmachen. Die Haltung ist immer situativ zugewandt, sie ist auf die Lösung anstehender Anforderungen ausgerichtet. In der jeweiligen Situation heißt das für Schulleitung zu überlegen, das richtige Wort zu verwenden. „Bereits kleine Unachtsamkeiten können lang dauernde Missverständnisse oder Vertrauensverlust nach sich ziehen.“, wie es ein Schulleiter formulierte. Es kann monatelang dauern, dass eine Person, die sich gekränkt fühlt, wieder Vertrauen gewinnt. Wenn ich im Charakter eher aufbrausend bin, muss ich überlegen: Wie komme ich damit im Kollegium gut zurecht? Die Erkenntnis daraus: Es gibt keine Vorlage, die in der Beziehung zu allen eingesetzt werden kann. Die biographische Komponente spielt in pädagogischen Berufen eine sehr große Rolle: In Studien, die sich mit Führungsbiographien von Schulleiter*innen beschäftigen, wird erkennbar, dass sich neben Familie und weiterem sozialen Umfeld als bedeutungsvoll herausstellt, wie früh jemand in Jugendgruppen oder ähnlichen Konstellationen bereits Führung wahrgenommen hat. Es geht um eine sehr starke biographische Prägung, die langfristig wirkt.



Wenn Sie schulischen Führungskräften drei Empfehlungen für die Gestaltung des Schulklimas geben müssten, welche würden das sein?

Ich will keine Empfehlungen abgeben, sondern mit folgenden Fragen als Dreischritt zum Nach- und Weiterdenken anregen: Wie gut schätzen Sie das Klima an Ihrer Schule ein? Woher wissen Sie das? Was können Sie tun, um besser zu werden?

Ich frage Sie nun als Sprecher der Jury des Deutschen Schulpreises: Werden in den Themenfeldern „Soziale Schule“ „Werte und Tugenden“, „Schulklima“ Schulpreise verliehen? Gibt es Best-practice-Beispiele?

Schulklima ist einer der sechs Qualitätsbereiche des deutschen Schulpreises. Wir haben bewusst nicht Schulen ausgezeichnet, die nur in einem Qualitätsbereich sehr gut sind. Denn was nutzt es, wenn man sehr gutes soziales Miteinander anerkennt, aber nicht auf die Leistung schaut? Nur ein Wohlfühlklima zu schaffen ist zu wenig, es müssen auch Anforderungen gestellt werden. Wir sollten den Schüler*innen das zumuten, was ihnen zumutbar ist. Im deutschen Schulportal (<https://deutsches-schulportal.de/>) findet man übrigens Interviews, in denen Schulen berichten, wie sie das angehen.

Zum Abschluss noch eine persönliche Frage: Welche Werte sind Ihnen persönlich wichtig?

In der Pädagogik sollte nicht immer das Rad neu erfunden werden! In der Geschichte der Pädagogik können wir im menschlichen Miteinander auf eine erfahrungsreiche Tradition – von Martin Buber bis Ruth Cohn – zurückgreifen. In der starken Outputorientierung scheint der stark mit dem sozialen Miteinander verbundene deutsche Bildungsbegriff verloren zu gehen. Der Phänomenologe Husserl lehrte uns, „zu den Sachen selbst“ zu kommen und wahrzunehmen, was sich uns zeigt. Was bedeutet zum Beispiel der didaktische Slogan, Schüler*innen dort abzuholen, wo sie stehen? Wie mache ich das mit dem Flüchtlingskind aus Syrien? Ich habe ja keine Ahnung, was diese Kinder auf der Flucht erleben mussten! Das kann ich aus meiner Erfahrung nicht wahrnehmen. Es ist ein Wert, Erfahrung stärker zu berücksichtigen! Die methodische Bezeichnung ist aus meiner Sicht irrelevant, ob es ein Lernbüro ist oder ein Laufdiktat. Es geht darum, welche Erfahrungen junge Menschen machen. Was entwickelt sich daraus? "Leadership is action not position": Wir sollten nicht die Position im Vordergrund sehen, sondern die Möglichkeitsräume im Handeln!

Ich wünsche Ihnen alles Gute, Kraft und Gesundheit. Vielen Dank für das Interview, die Impulse und Ihre Zeit!



Autorin

Petra Heißenberger, HS-Prof. Mag. Dr., BEd MSc,
ist Professorin für Schulmanagement und Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich.
Kontakt: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at