



**KOMMUNIKATION GELINGT IN DEN SELTENSTEN  
FÄLLEN: ES BRAUCHT KOLLABORATIVE  
PROFESSIONALITÄT, AUF DIE VERLASS IST!**

Forschung – Bildungsadministration –  
Bildungspraxis: Bedingungen für einen  
gelingenden Transfer.

Potsdam, 17.-20.3.2019

**Prof. Dr. Michael Schratz**

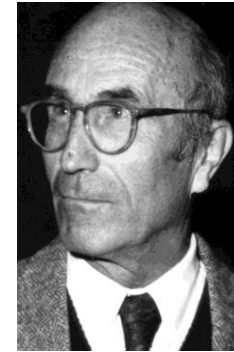


***Wie soll ich mit dir  
über meine  
Winterlandschaft  
reden,  
wenn du nur ein Wort  
für Schnee kennst...***

*(Inuit Sprichwort, Herkunft unbekannt)*

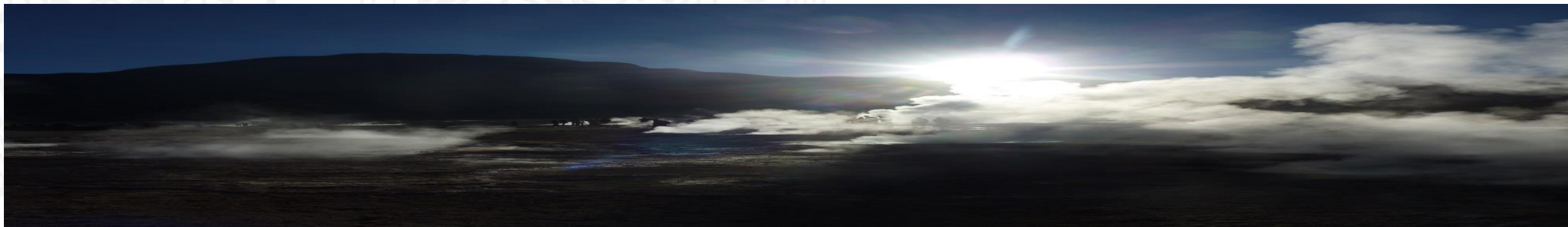
“Ein System kann nur sehen, was es sehen kann,  
es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann.

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



Niklas  
Luhman

(1927-  
1998)



## Die längste Entfernung in der Welt?

Ist die zwischen dem, was in einem Policy Paper oder einem wissenschaftlichen Werk steht, und dem, was im Kopf von Schüler/innen in der Klasse vorgeht.





**"MAN ERBLICKT NUR, WAS MAN SCHON WEISS UND VERSTEHT"**

Johann Wolfgang von Goethe

# MUSTER AUS DEM GEWORDENEN

## DOWNLOADING

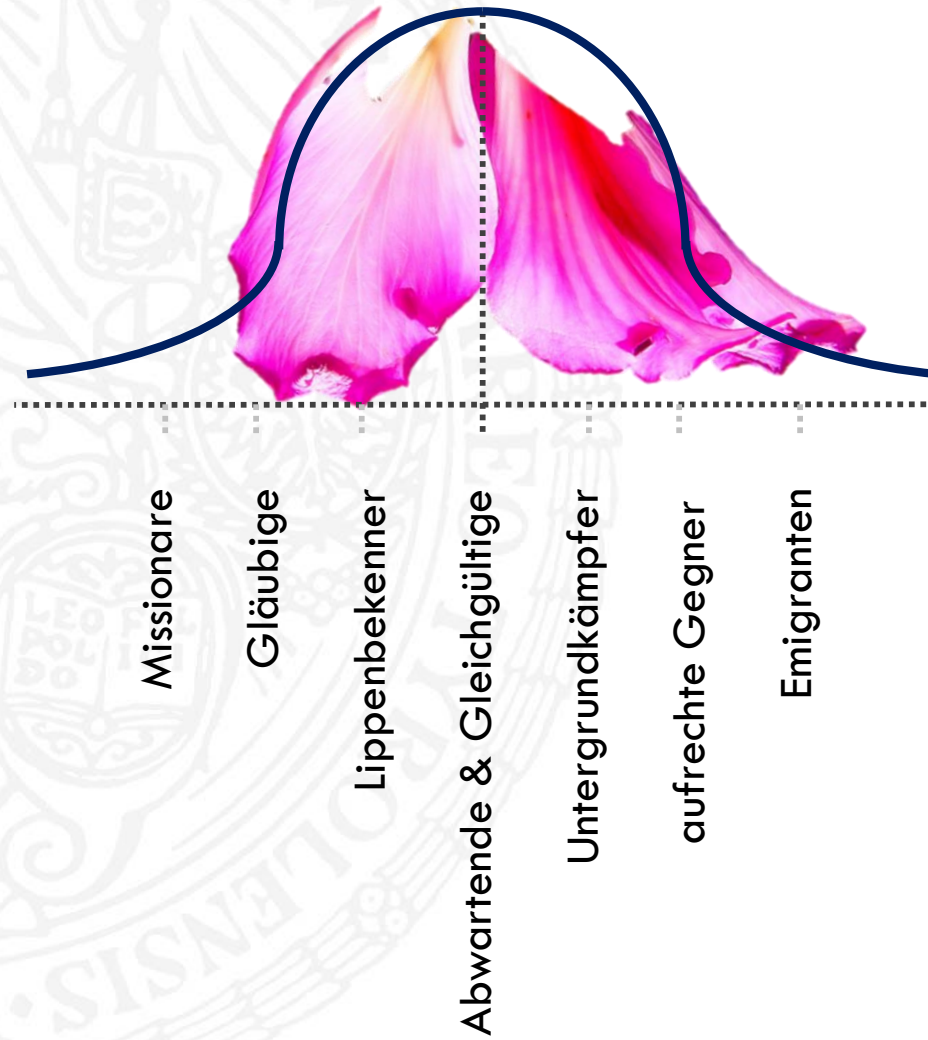
Höflichkeitsfloskeln  
höflich, vorsichtig  
nicht sagen, was ich denke  
sich an Regeln und  
Normen halten

## DEBATTE

Talking tough: Konfrontation  
Ich bin mein Standpunkt  
sagen, was ich denke  
der Andere = Widerpart

Nach Scharmer, 2009

# EINSTELLUNG GEGENÜBER VERÄNDERUNGEN IN ORGANISATIONEN



M. Schratz, nach Rehmann & Härnwall 1991  
(Krebsbach-Gnath 1992)

# WISSENSAUDIT





# Werdendes: entstehende Zukunft

## PRESENCING

gemeinsame Kreativität  
Stille  
der Andere = authentisches Selbst  
sich als Teil des werdenden Ganzen sehen können

## DIALOG

Erkundung, Reflexion  
Ich kann meine Sichtweise ändern  
der Andere = Du  
sich selbst als Teil des jetzigen Ganzen sehen können

Primat des Ganzen

Primat der Teile

## DOWNLOADING

Höflichkeitsfloskeln  
höflich, vorsichtig  
nicht sagen, was ich denke  
sich an Regeln und Normen halten

## DEBATTE

Talking tough: Konfrontation  
Ich bin mein Standpunkt sagen, was ich denke  
der Andere = Widerpart

Gewordenes: Vergangenheit

Nach Scharmer, 2009

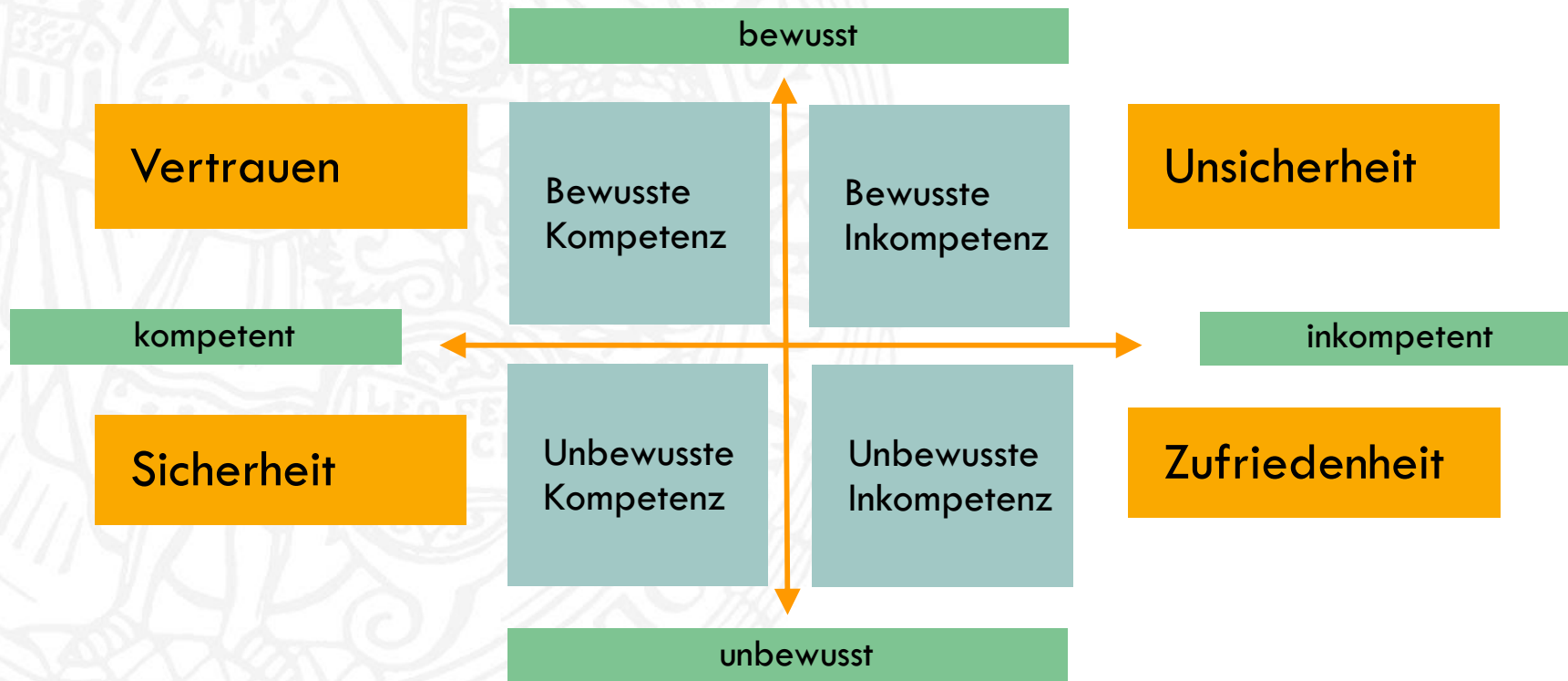


Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Spielraum.  
Wie wir diesen Spielraum nützen, liegt in unserer Macht.  
In unserer Handlung liegen unsere Entwicklung, unsere Freiheit.


Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*



# ZWISCHEN UNBEWUSSTER UND BEWUSSTER KOMPETENZ



nach Howell & Fleischman, 1982



**Die Bereitschaft,  
Möglichkeiten zu erkennen,  
verlangt Offenheit  
gegenüber Unsicherheit.**

The willingness to consider  
possibility requires  
a tolerance of uncertainty

RACHEL NAOMI REMEN

# KOLLABORATION UND ORGANISATIONALE ENERGIE

hoch

INTENSITÄT

niedrig

**Korrosive  
Energie**

**Produktive  
Energie**

**Resigantive  
Trägheit**

**Angenehme  
Trägheit**

QUALITÄT

negativ

positiv

Bruch & Vogel (2005)



**DIE SCHÖPFERISCHE KRAFT DER ZUSAMMENARBEIT LEBT VON  
ENERGIE UND LEIDENSCHAFT**



## LEADERSHIP ACADEMY

Mit dem gesamten System in  
Großgruppenarrangements  
arbeiten

(max. 300 Führungspersonen)

Alle Schulformen und alle Ebenen des  
Systems einbeziehen

(horizontale und vertikale Systemebenen verbinden)



Vertreter des Ministeriums

InspektorInnen

SchulleiterInnen

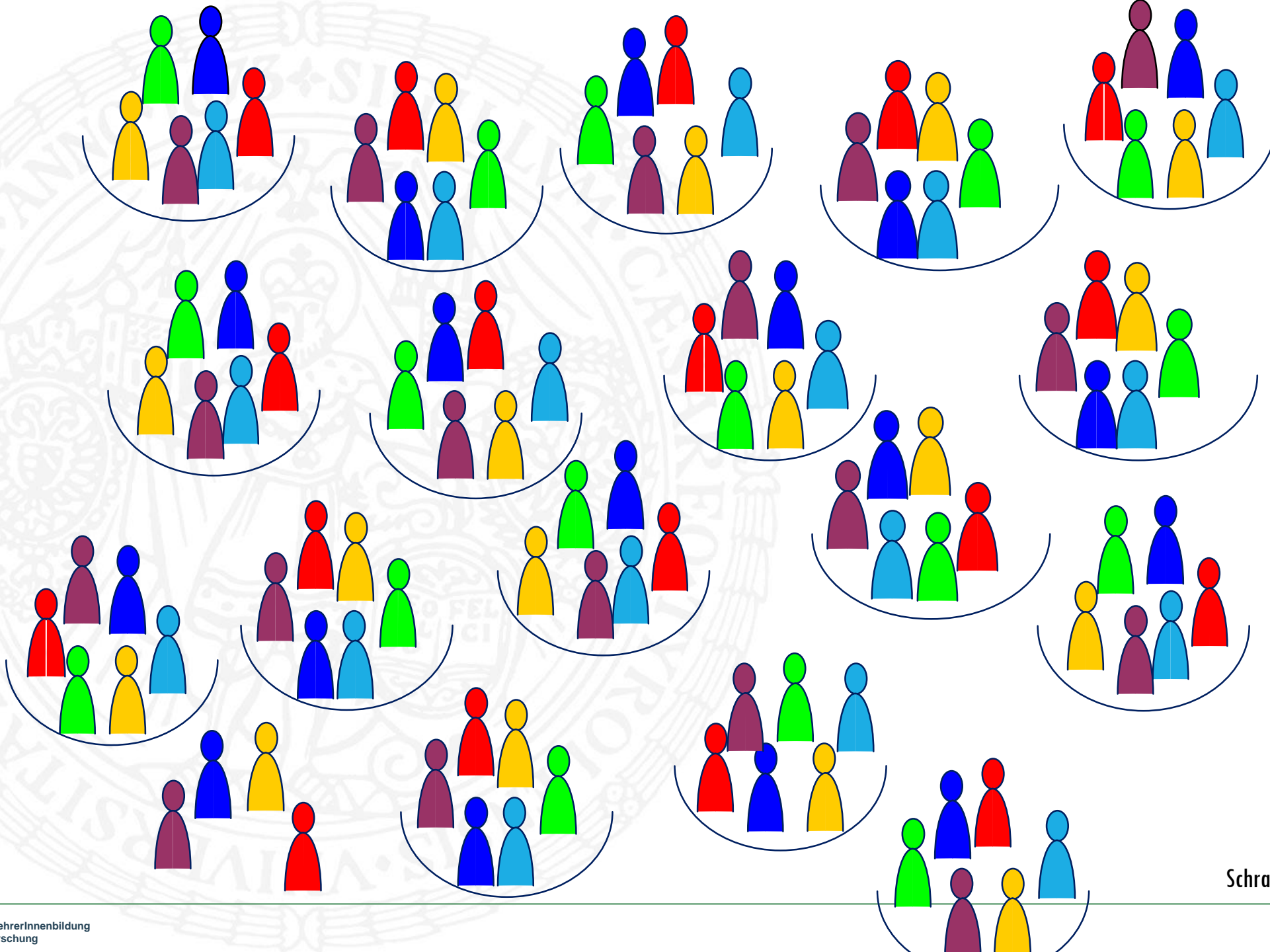
Hierarchisches System

Dynamisches System

Schatz & Schley (2014)

# KOLLEGIALES

# TEAM COACHING



Schratz & Schley (2014)

Vertreter des Ministeriums

InspektorInnen

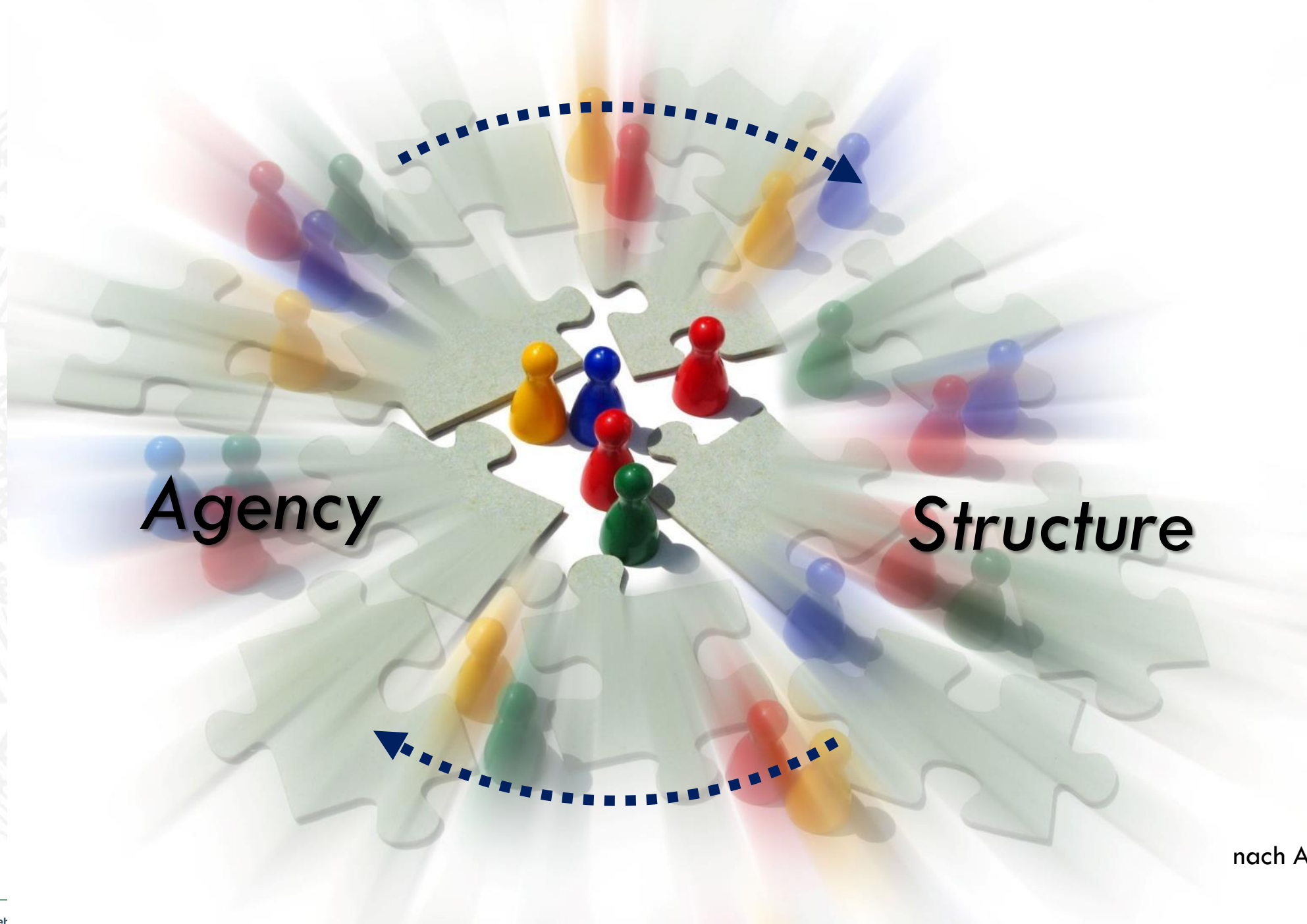
SchulleiterInnen

Hierarchisches System

Dynamisches System

NEUE ENERGIE

Schatz & Schley (2014)



**Agency**

**Structure**

nach Anthony Giddens

# ENTWICKLUNG VON PROFESSIONALITÄT



