

# Leadership Academy

## Programm Generation XIV

### Forum 2 „Open Heart“

10. bis 13. Dezember 2017

#### Sonntag, 10. Dezember 2017: „Leadership im Dialog“


- 14:30-15:00 Ankommen bei Kaffee und Kuchen, Registrierung
- 15:00-15:15 Begrüßung und Einstimmung
- 15:15-16:30 Fishbowl: „Das Zielbild zur gelebten Autonomie und deren Auswirkungen auf allgemeinbildende und berufsbildende Schulen“  
Mit verantwortlichen AkteurInnen des Bundesministeriums für Bildung (BMB):  
SC Mag. Dr. Christian Dorninger, Mag.<sup>a</sup> Barbara Huemer, SC Kurt Nekula, MA,  
Mag. Martin Netzer, MBA, Barbara Pitzer, MEd
- 16:30-16:45 Kurze Pause
- 16:45-17:45 Gastvortrag von Mag. Toni Innauer:  
„Führungsverantwortung im Spitzensport: Anstöße für die Schule?“
- 17:45-18:10 Vertiefende Dialoge: Reflexion & Transfer zum Gastvortrag
- 18:10-19:15 Abendessen im Kongresszentrum  
Wechsel zu den Kamingesprächen
- 19:15-20:15 Kamingespräche: „Leadership in der autonomen Schulentwicklung“
- Was kann das Qualitätsmanagement für das Lernen und Lehren in der autonomen Schule bewirken?  
(Dr.<sup>in</sup> Helene Babel, Mag.<sup>a</sup> Helga Braun, MSc, BMB)
  - Teilstandardisierung und Kompetenzorientierung in der Berufsbildung als Aufgabe der autonomen Schulentwicklung  
(SC Mag. Dr. Christian Dorninger, BMB)
  - Pädagogische Autonomie: Was heißt das konkret?  
(Mag.<sup>a</sup> Barbara Huemer, BMB)
  - Dem Erfolg auf der Spur: Musterwechsel braucht Leadership, aber welche?  
(Mag. Toni Innauer, Innauer + (f)acts OG)
  - Autonomie und Clusterbildung in der Region  
(Alfred Lehner, MA, LSR Burgenland)
  - Individualisierung und differenzierte Förderung als strategisches Ziel für die autonome Entwicklung in der Allgemeinbildung  
(SC Kurt Nekula, MA, BMB)
  - Schulautonomie im Spannungsfeld zwischen Governance und Praxis  
(Mag. Martin Netzer, MBA, BMB)



- Chancen und Möglichkeiten autonomer Schulentwicklung für die allgemeinbildenden Pflichtschulen (Barbara Pitzer, MEd, BMB)
- Personalauswahl und Personalentwicklung von Führungskräften (Mag. Harald Vegh, BMB)

## Montag, 11. Dezember 2017: „Zielbilder der gelebten Autonomie entwickeln“

### Vormittag:

- 08:00-08:30 Registrierung
- 08:30-09:30 Von der Problemfalle in die Gestaltung (Wilfried Schley und Michael Schratz)  
Feldaktivierung der Z-Strategie und Eintauchen im U konkret
- 09:30-10:30 Mein Zielbild im Z  
(Johannes Schley und Katja Kantelberg)
- 10:30-11:00 Kaffeepause
- 11:00-12:45 Z-Strategieworkshops I: „Mein Entwicklungsvorhaben im Kontext der Autonomie: Resonanzcheck meiner Vision“
- 
- Triadenarbeit mit Gegencheck
  - Anreicherung durch die Fachkompetenz der RessortvertreterInnen
  - Logbuch-Arbeit
- 12:45-14:30 Mittagspause: Zeit für mich – Zeit für uns


### Nachmittag:

- 14:30-15:15 Vorbereitung auf die KTC-Arbeit im Schrödingersaal  
KTC-Entwicklungsschecks Präsentation Teil 1: Schlüsselthemen  
(Wilfried Schley und Johannes Schley)
- 15:15-15:30 Wechsel in die KTC-Räume mit Vorbereitung und Planung der KTCs
- 15:30-16:30 KTC 1
- 16:30-17:00 Kaffeepause
- 17:00-18:00 KTC 2
- 18:00-18:15 Kurze Pause
- 18:15-19:15 KTC 3
- 19:15-19:30 Weg in die Gasthäuser
- Um 19:30 Abendessen in den Gasthäusern



## Dienstag, 12. Dezember 2017: „Die Transformation wagen“

### Vormittag:

- 08:00-08:30 Registrierung
- 08:30-09:00 Einstimmung in die Feldtransformation 360  
(Michael Schratz und Christian Wiesner, BIFIE)
- 09:00-09:30 Leadership als Musterwechsel: „The Legend of Bagger Vance“  
(Michael Schratz und Martin Hartmann)
- 09:30-10:15 Führungskompetenz: Die Transformation beginnt bei mir  
und endet in der Zukunft  
(Wilfried Schley und Katja Kantelberg)
- 10:15-10:45 Kaffeepause
- 10:45-12:30 Z-Strategieworkshop II im Schrödingersaal: „Die strategische Architektur: Wie  
kommt das Neue in mein System“  
Logbuch-Arbeit
- 

12:30-13:30 Mittagessen im Kongresszentrum

### Nachmittag:

- 13:30-14:30 LEA-Walk in der Lernpartnerschaft  
Alternativ: Zeit für mich
- 14:30-15:00 Vorbereitung auf die KTC-Arbeit im Schrödingersaal  
KTC-Entwicklungsschecks Präsentation Teil 2: Die inhaltlichen Kategorien  
(Johannes Schley)
- 15:00-15:15 Wechsel in die KTC-Räume mit Vorbereitung und Planung der KTCs
- 15:15-16:15 KTC 4
- 16:15-16:45 Kaffeepause
- 16:45-17:45 KTC 5
- 17:45-18:00 Kurze Pause
- 18:00-19:00 KTC 6



## Mittwoch, 13. Dezember 2017: „Die Wandlung vollziehen“

### Vormittag:

08:00-08:30 Registrierung

08:30-09:00 „Was mache ich wann?“  
Konkrete Planung und Gestaltung mit dem LEA-Planer  
Logbuch-Arbeit



09:00-09:15 Wechsel in die Workshop-Räume

09:15-10:30 Wahlangebote: Themen zur Führungspraxis

- „Im Dialog führen“  
(Bernhard Frischmann)
- „*Burn on* statt *burn out*“ Die eigenen Ressourcen stärken  
(Monika Gerbavits und Martin Hartmann)
- „Portfolios im Entstehen“  
(Maria Kolbitsch-Rigger)
- „Portfolios im Entstehen“  
(Ursula Maurič)
- „Das innere Team“ Die Vielfalt meiner Leitungspersönlichkeit  
(Wilfried Schley)
- „Der Blick auf die Selbstwertbalance als Grundlage gelungener  
Führungsdialoge“  
(Bernhard Weiser)

Die folgenden Angebote von Forum 1 sind erneut wählbar:

- „Das Potenzial aktivieren“ Stärkenorientiert führen  
(Katja Kantelberg)
- „Den nächsten Schritt gehen“ Teamentwicklung mit System  
(Johannes Schley)
- „Führen mit Gefühl“ Aus der Resonanz entsteht die Begegnung  
(Michael Schratz)

10:30-11:00 Kaffeepause mit kleinem Imbiss

11:00-11:40 Integrierende Klammer: Blick auf meine Ausstattung für die Zeit bis Forum 3  
Gemeinsamer Abschluss mit Feedback



## **Z-Strategie in Workshops zur praktischen Fallarbeit gelebter Autonomie für Führungskräfte**

**Montag, 11. Dezember 2017, 11:00-12:45**

**Dienstag, 12. Dezember 2017, 10:45-12:30**

Im Mittelpunkt der Workshops steht die Z-Strategie. Sie wird es Ihnen ermöglichen, ein Design zu entwerfen, aus dem sich ein Plan zur Entwicklung Ihres spezifischen Autonomieprojekts an Ihrem Standort ableiten lässt. Die Z-Strategie dient als Prototyp für die Beteiligung möglichst vieler Betroffener bei der Innovationsarbeit. Die grundlegende Vorgehensweise ist – unabhängig vom jeweiligen Thema – identisch:

- Die Z-Strategie unterstützt die Bemühungen der Leitungen in ihrer Systementwicklung am Standort. Es gilt, wirksame Arbeitsformen, Formen der Evaluation und der spezifischen Förderung der Kinder und Jugendlichen in die Praxis zu bringen.
- Das Vorgehen orientiert sich an dem jeweils vom Bildungsressort gesetzten Rahmen.
- Dieser Rahmen wird thematisch besetzt mit Schwerpunkten, Prioritäten und Zielbildern, die in Ideengruppen an den Standorten herausgearbeitet werden.
- Diese Gruppen übernehmen an den jeweiligen Standorten eine VordenkerInnenfunktion. Sie entwerfen gemeinsam mit Stufen- oder Fachverantwortlichen oä Prototypen der Erkundung, Erprobung und Praxiseinführung.
- Die Z-Strategie lebt von der dialogischen Struktur der Klärung und Vergemeinschaftung auf Augenhöhe. Kommunikation wird zum bestimmenden Faktor der Entwicklungsarbeit am Standort.
- Der entscheidende Faktor liegt in der Transparenz des Vorgehens, in der Beteiligung der KollegInnen und in der Reflexion ihrer Ideen und Beiträge zum Gelingen.

Die Z-Strategieworkshops I am Montag werden in allen Gruppen durch eine Moderation unterstützt. Über die Expertise und Beteiligung der ExpertInnen aus dem Ministerium erfolgt die Fokussierung auf zentrale Führungsthemen, die sich aus dem Autonomiepaket ergeben. Dadurch wird die Auseinandersetzung im jeweiligen Verantwortungsbereich (Schulleitung, Schulaufsicht, Schulverwaltung, PädagogInnenbildung) mit dem aktuellen Entwicklungsstand befördert. Darüber werden die Potenziale des Autonomiepakets in den Blick genommen. Die Z-Strategieworkshops I greifen die Visionsarbeit aus dem Plenum auf. Die TeilnehmerInnen haben die Chance, in Triaden mit einander ergänzenden Perspektiven ihre Vision zu konturieren und zu schärfen. Wir nutzen die Expertise der anwesenden Verantwortlichen des Ressorts im Workshop, um sie in den Dialog über die Zielbildentwicklung einzuladen. Sie bekommen darüber zugleich eine Vorstellung vom Spektrum Ihrer Vorhaben.

Der Z-Strategieworkshop II am Dienstag nimmt im Plenum die anschauliche Klärung der Feldbestimmung vor. Es gilt, die Entwicklungsfelder und die Entwicklungsrichtung zu bestimmen, die später in den Kollegialen Teamcoachings zur Prozessreflexion dienen. Auf der Basis der anschaulichen Darstellung erleben alle die daraus abzuleitende Architektur. Die NetzwerkkoordinatorInnen sind darauf vorbereitet, diesen Prozess zu begleiten. Wir sichern so die Qualität und Einheitlichkeit der Arbeit.



## Themen zur Führungspraxis: Wahlangebote

Mittwoch, 13. Dezember 2017, 09:15-10:30

### „Im Dialog führen“

Bernhard Frischmann

Eine dialogische Grundhaltung der Führungsperson und die Ermöglichung von Dialogen in Gesprächen mit MitarbeiterInnen und in Teams können sehr wirkmächtig sein und zu intensivem Lernen der einzelnen Personen, zum Teamlernen und so zu nachhaltiger Entwicklung der Schule führen.

### „Burn on statt burn out“ Die eigenen Ressourcen stärken

Monika Gerbavits und Martin Hartmann

Als Führungsperson ist man immer wieder belastenden Situationen ausgesetzt. Je nachdem wie mit diesen Situationen umgegangen wird, kann sich ein Burn-out entwickeln. Der Workshop gibt einen kompakten Einblick in das Thema Burn-out. Im Sinne von „burn on“ statt „burn out“ stärken wir die eigenen Ressourcen mit interaktiven Übungen, um weiterhin mit Elan souverän zu führen.

### „Portfolios im Entstehen“

Maria Kolbitsch-Rigger und Ursula Maurič (parallel in zwei Workshopgruppen)

Die Abschlussarbeit der Qualifizierung im Rahmen der LEA in Form eines Portfolios ist mehr als eine Dokumentation des persönlichen Lernprozesses. Es kann ein wichtiger Teil dieses Prozesses sein. Was ist nun ein Portfolio? Wie beginne ich? Wie komme ich ins Schreiben? Worauf muss ich achten? Woran kann ich mich orientieren? Wo finde ich hilfreiche Tipps und Anregungen? Und schließlich: Was bringt es mir persönlich?

Der Workshop gibt eine Einführung in Zugänge und Möglichkeiten der Portfolioarbeit.

### „Das innere Team“ Die Vielfalt meiner Leitungspersönlichkeit

Wilfried Schley

Die Führung beginnt bei mir selbst. Erst wenn es mir gelingt, mir selbst Impulse zu setzen und ich in der Lage bin, meine Muster zu erkennen, werde ich in eine souveräne Haltung kommen. Wir werden in diesem Angebot die vier Grundhaltungen kennenlernen:

- Akzeptanz: Ja sagen zu dem, was geschieht und sich zeigt
- Intuition: Szenisches Verstehen von Ereignissen
- Empathie: Fühlen, was ein/e andere/r fühlt
- Resilienz: Potenziale erkennen und aktivieren

Diese Grundhaltungen werden durch Mitglieder im „Inneren Team“ repräsentiert.

Wir werden an den eigenen Mustern und am Kompetenzprofil durch die „Diagnose des Inneren Teams“ in professionellen Dialoggruppen arbeiten. Jede/r erlebt sich aus der Perspektive von außen. Die professionellen PartnerInnen schärfen das Selbst- und Fremdbild.

### „Der Blick auf die Selbstwertbalance als Grundlage gelungener Führungsdialoge“

Bernhard Weiser

Neben der Regulierung körperlicher Grundbedürfnisse wie Essen und Trinken ist der Erhalt des eigenen Selbstwertes ein zentraler Balanceakt, den unser Organismus nahezu pausen-



los bewältigen muss. Ein niedriger Selbstwertpegel beeinflusst das eigene Kommunikationsverhalten und reduziert die Fähigkeit zur Resonanz.

In diesem Workshop wollen wir den Blick zuerst auf die eigene Selbstwertbalance richten: Die Wahrnehmung des aktuellen eigenen „Pegelstands“ ist dabei jeweils der erste wichtige Schritt. Ein professioneller Umgang damit im Sinne der Fähigkeit zur Selbstfürsorge baut darauf auf. Dazu werden wir eine einfache, im Alltag gut umsetzbare Übung zur Selbstfürsorge durchführen.

Der zweite Schritt ist die Wahrnehmung des aktuellen Selbstwertpegels meines Gegenübers. Ist die Selbstwertbalance meiner Kommunikationspartnerin oder meines Kommunikationspartners bereits in einem Notzustand, muss ich in einem professionell geführten Dialog abgestimmt auf diese Situation agieren. Sonst drohen eskalierende Kreisläufe. Der Workshop gibt konkrete, praktische Hilfestellungen für einen „selbstwertsensiblen“ Führungsdialo-

Die folgenden Angebote von Forum 1 sind erneut wählbar:

### **„Das Potenzial aktivieren“ Stärkenorientiert führen**

Katja Kantelberg

Leadership wird dann zur Führungskunst, wenn es mir als Führungskraft gelingt, die Menschen mit ihren Stärken in den Blick zu bekommen und sie an die für sie passende Stelle und Herausforderung zu bringen! Es entstehen dann „fast von selbst“ hohe Eigenmotivation, exzellente Leistungen und Ergebnisse.

Dazu braucht es die eigene Begeisterung, Wissen um (eigene) Werte und Motivationen, einen konsequent stärkenorientierten Blick und Klarheit über die Anforderungen der anstehenden Aufgaben.

Der Workshop wird Sie mit den Grundlinien stärkeorientierter Führung vertraut machen und Raum geben für die Weiterentwicklung der eigenen Stärkeorientierung.

### **„Den nächsten Schritt gehen“ Teamentwicklung mit System**

Johannes Schley

Lassen Sie uns gemeinsam den Blick auf die Stärken in Ihrem Team und die dort vorkommenden Qualitäten richten. Mit Hilfe des Riemann-Schley-Modells erkennen wir so auch die Entwicklungsfelder im Team. Durch die Intelligenz der Vielen entwerfen wir konkrete Ideen für die nächsten Schritte ihrer Teamentwicklung.

Diesen Workshop können Sie nutzen, um auf konkrete Impulse zu kommen, die Ihr Team stimulieren und das Handlungsspektrum erweitern.

### **„Führen mit Gefühl“ Aus der Resonanz entsteht die Begegnung**

Michael Schratz

Leadership baut auf eine resonante Beziehung zwischen Menschen, wodurch ein verflochtenes Beziehungsgefüge entsteht, das vor allem auf gegenseitigem Vertrauen beruht. Hartmut Rosa (2014) sagt in einem Interview dazu: „Resonanzen aufzubauen ist zeitintensiv: Ich muss mich auf die Sache einlassen, damit sie eine verwandelnde Kraft erzeugt.“

Der Workshop ist der Herausforderung gewidmet, diesen Gedanken vor dem Erfahrungshintergrund der TeilnehmerInnen Raum zu geben und Möglichkeiten der Umsetzung in die eigene Leadership-Praxis zu erarbeiten.

