



Leadership Academy Generation VIII

Abschlussbericht

verfasst von

Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

mit Beiträgen von

Dr. Silvia Pool Maag
Dr. Paul Resinger
Dr. Martin Hartmann

Hamburg, Zürich und Innsbruck, März 2012



Leadership Academy

Inhaltsverzeichnis

1. Resümee zur Leadership Generation VIII: Abschluss und Neustart.....	3
2. Zusammensetzung der Teilnehmer/innen in der Statistik	6
3. Auswertung der LKS und KTC-Checks	18
4. Die Intensivierung der KTC-Begleitung	27
4.1 LEA VIII Forum 1 28.11.-01.12.2010	27
4.2 LEA VIII Forum 2 10.-13.04.2011	31
4.3 LEA VIII Forum 3 25.9.-28.9.2011	36
5. Zwischenbericht zum LEA-Universitätskurs im Rahmen der LEA-Generation VIII	41
5.1 Einleitung	41
5.2 Entwicklungsstand	42
5.3 Fazit	48
5.4 Anhang: Bisherige und geplante Termine.....	49
6. Themencluster der Ergebnispräsentation der Projekte	50
7. Summary	52
8. Anhang	54
9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	77

1. Resümee zur Leadership Generation VIII: Abschluss und Neustart

Es ist Ende November, noch kein Schnee in Alpbach. Die Generation VIII ist zu ihrem Abschluss eingeladen. Wir als Wissenschaftliche Leitung haben uns durch 230 Portfolioarbeiten hindurch ein Bild von Themen, Dynamiken, Erfahrungen, Reflexionen und Schlußfolgerungen gemacht. Beeindruckt von der Fülle der persönlichen Situationen, der Tiefe des Eintauchens und der Klarheit der Erkenntnisse ziehen wir vorläufige Bilanz.

Die Zusammensetzung der Generation hat durch jeden zweiten Teilnehmer, der noch nicht in formeller Leitungsaufgabe tätig ist, an Vielfalt, Unterschiedlichkeit und Spannung gewonnen. Das Logbuch gab ihnen den Rahmen für kontinuierliche Reflexion, die KTC-Begleitung ist noch dichter und persönlicher geworden, die Zusammensetzung der Gruppen noch heterogener und spannungsvoller.

Überhaupt die KTC's...

Sie waren Aufgabe und Geschenk zugleich, ein Schatz an wertschätzender, kritischer Begleitung. Mit großer Achtung wird die klärende und unterstützende Arbeit der Kollegialen Teamcoachings gewürdigt. Die Kontinuität, das wechselseitige Vertrauen, die Offenheit und Anstöße hatten einen besonderen Wert. So stehen denn am Ende die KTC-Gruppen gemeinsam auf der Bühne, die Mitglieder empfangen ihre Zertifikate und Anerkennung. Es scheint dieses Mal noch besser gelungen durch kontinuierliche Begleitung und fachliche Unterstützung die Qualität der Arbeit zu sichern.

Der Blick über den Zaun

Die Schule Kleine Kielstrasse aus Dortmund, Gewinnerin des ersten Deutschen Schulpreises, eine Schule mit besonderem Erneuerungsbedarf und Kindern aus 32 unterschiedlichen Nationen teilt ihre professionellen Erfahrungen mit der Generation VIII. Die stellvertretende Schulleiterin beschreibt nüchtern und ambitioniert, wie sie im Kollegium mit den Aufgaben an der Schule umgehen. Teamarbeit ist selbstverständlich, die Arbeit in zeitweiligen Teams mit klar umrissenen Entwicklungsaufgaben ebenfalls. Die Aufmerksamkeit ist gespannt, erstaunt und innerlich berührt. Ja, so kann es gehen. Auch wenn die einzelnen schon 28 Unterrichtsstunden auf ihrem Pensum haben.

Das Fest

Das Ritual der Zertifizierung bringt alle auf die Bühne. Die Themen werden sichtbar, die Namen genannt, das Zertifikat überreicht und am Ende im Abschied kommt jede einzelne Teilnehmer/in noch einmal in einen nahen Kontakt. Freude, Dank und Gelöstheit zeigt sich, etwas von dem noch nicht entfaltetem Potenzial ist frei und sichtbar geworden. Überraschende Entdeckungen von Seiten der Persönlichkeit die bislang weniger Aufmerksamkeit erfahren haben, die Intuition als Beispiel, oder die schöpferische Kraft, die nachhaltige Energie, der Wille etwas zu Ende zu bringen, der Mut etwas durchzusetzen.

Jede/r hat den Abschluß in einem die Entwicklung würdigenden Verfahren im Kollegialen Teamcoaching erlebt. Es ist bewußt geworden und in den Gesichtern und Haltungen spürbar wie sehr das Jahr der Leadershiparbeit ihre persönliche Situation

verändert hat. Viele, sehr viele sind offener geworden, kontakt- und resonanzfähig. Viele strahlen selbstbewußt aus, was sie wollen, was sie sich zutrauen, was ihnen gelungen ist und was sie noch vorhaben. „Open mind, open heart and open will“, diese drei Scharmerschen Stationen des Eintauchens in die Begegnung mit dem Selbst sind als Stationen der Entwicklung in der LEA präsent.

Die Führungsarbeit hat die Persönlichkeit geweitet. In vielen Äußerungen erfahren wir etwas von der Vielschichtigkeit von Situationen und Perspektiven. Die wertschätzende Akzeptanz nimmt zu. Die Fähigkeit Konflikte einzugehen, Spannungen im Übergang zu neuen Arbeitsformen auch.

Mit den Mitgliedern der Studiengruppe verbinden sich gemeinsame Diskussionen über Forschungsfragen sowie Methoden der Datengewinnung, Aufbereitung und Auswertung. Sie hat die Zeit und der intensive Austausch zu einer Gemeinschaft der wissenschaftlich reflektierenden Praktiker/innen zusammen geführt.

Der Kongress

Bis in die Nacht geht die Feier, die würdigenden Worte der Ehrengäste sind noch im Kopf, die Musik der Steelband, das Harmonikaspiel, der festliche Rahmen und am Ende der ausgelassene Tanz der Unentwegten.

Doch schon um neun Uhr in der Frühe sind wieder alle Räume des Kongresszentrums mit interessierten Zuhörer/innen und engagiert vortragenden, ihre Erfahrungen vermittelnden Kolleg/innen gefüllt. Beeindruckend wie sich Erfahrungen in liebevoll aufbereiteten Darstellungen bewußter und kompetenter Entwicklungsarbeit spiegeln. Die Einführung in die Arbeit der Neuen Mittelschule. Arbeit im Konzept der modularen Oberstufe, die Gestaltung und Veränderung einer Schule durch das Ganztagsangebot, der Umbau der Schule zu einer Lernlandschaft, kooperative Beratung im Kollegium und vieles andere.

Der Abschied

Der Abschied ist herzlich und persönlich. Erstaunlich wie sich am Ende die Leadership Gemeinschaft als ein Raum zur Entdeckung der Individualität gezeigt hat. Jede der 230 Teilnehmer/innen hat ein eigenes Curriculum im personalisierten Lernen erlebt und alle sind in der Gemeinschaft der Kollegiaten der Leadership Academy verbunden gewesen.

Sie sind durch die Ebenen und Räume des Hauses der Leadership gegangen, haben verweilt, sich umgesehen, eingerichtet und daraus Kompetenz und Selbstbewußtsein gewonnen. Und alle haben in vielen Situationen des sich Einlassens Sprache entwickelt, eine Sprache die eine eigene Wirklichkeit erzeugt. Es ist die Sprache der Eindrücke und Gedanken, des Zutrauens und der Zumutung. In aller Vorsicht waren alle bemüht, den Rahmen zu erweitern und einem großen Teil ist sogar gelungen die Muster ihres Handelns nicht nur zu erkennen, sondern diese auch zu durchbrechen.

Das Ensemble

Ganz zum Schluß steht das LEA - Ensemble auf der Bühne und es wird deutlich wie sehr die Leadership Academy auf das Zusammenspiel aller Kräfte angewiesen ist. Der Applaus ist herzlich und intensiv, die Würdigung der Teilnehmer/innen stark und vom Herzen her kommend. Danke. Alle nehmen die Atmosphäre von Alpbach mit. Der Ort ist wie geschaffen für die LEA.

Wir danken den Mitstreiter/innen im wissenschaftlichen Team, den Netzwerkkoordinator/innen der Länder, dem Serviceteam, den Mitarbeiterinnen von KulturKontakt, der Leitung und den Mitarbeiter/innen des Kongresszentrums, dem KTC-Beraterteam vom IOS und nicht zuletzt Mag. Maria Gruber-Redl als Projektleiterin der LEA im BMUKK.

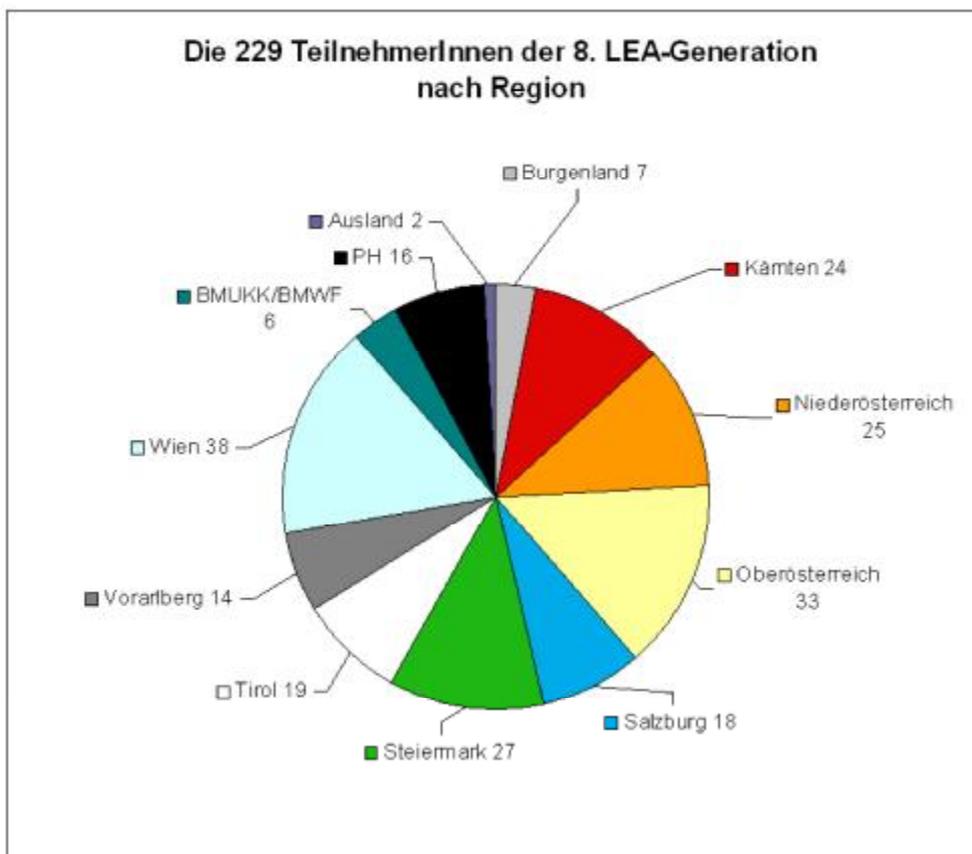
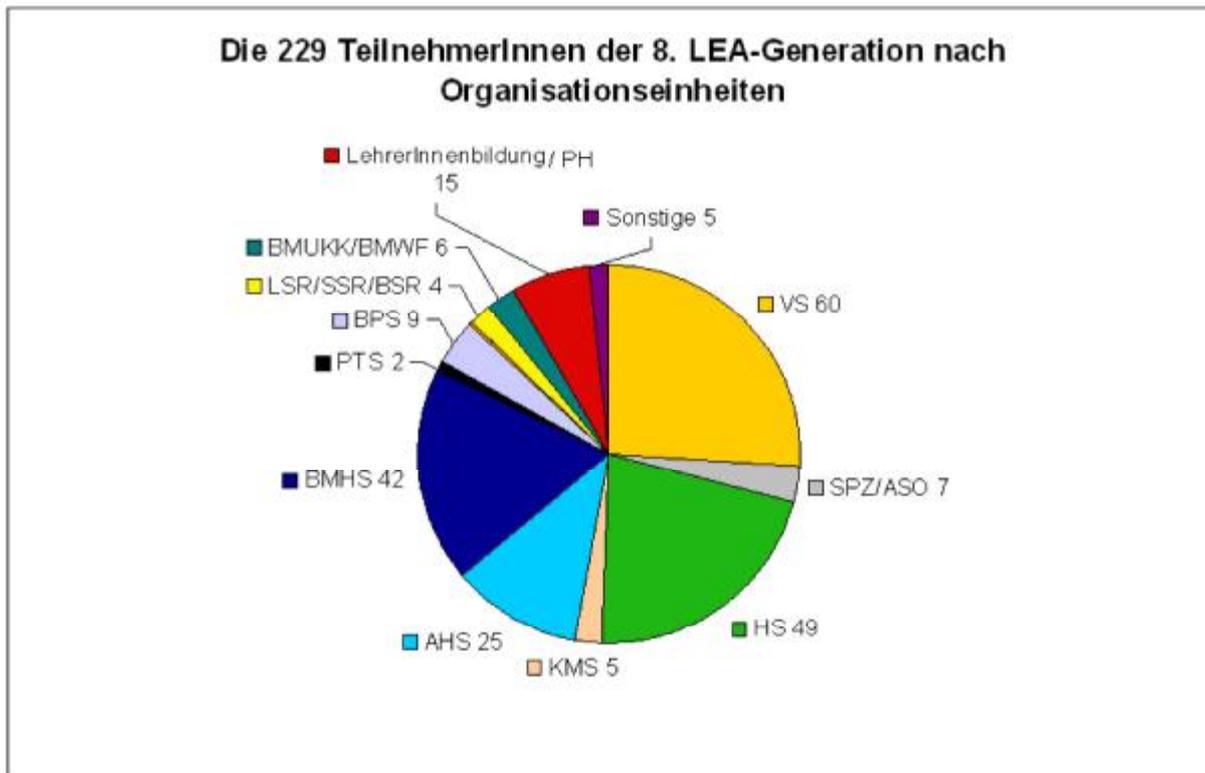
Nach einem Ruhetag

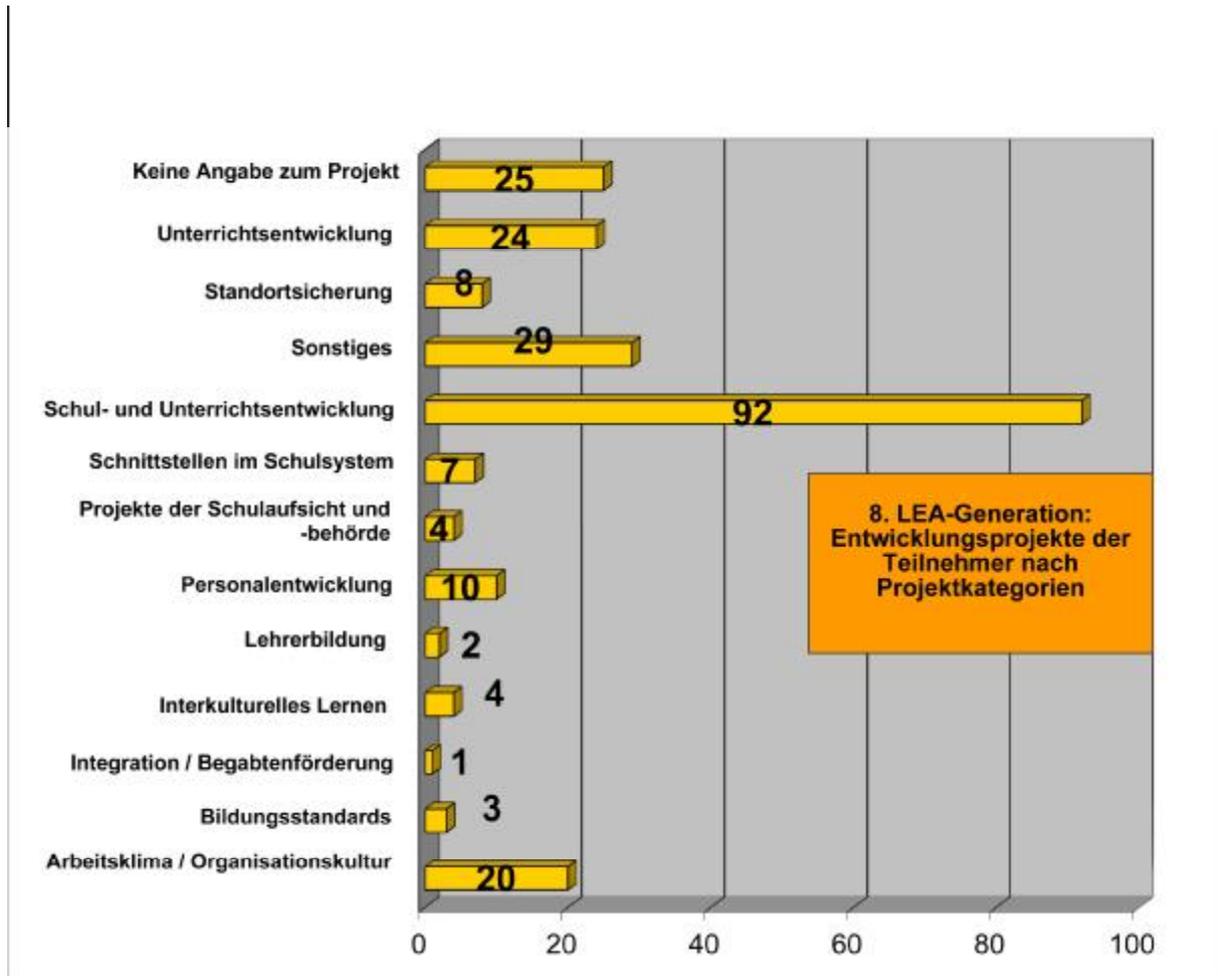
Es ist Anfang Dezember, erster Schnee in Alpbach, Schneematsch und Nebel auf der Herfahrt. Die Generation IX ist zu ihrem Auftakt eingeladen. Eine quirlige Menge an ankommenden Teilnehmer/innen drängt sich vor dem Empfang. Freudige Stimmung. Erwartungsvolle Blicke. Eine neue Generation. Wie wird sie werden? Wie wird es uns gehen?

Wir bereiten die Begrüßung vor? Die Reise zum Südpol. Wir warten auf unseren Einsatz mit starken und stärkenden Impulsen.

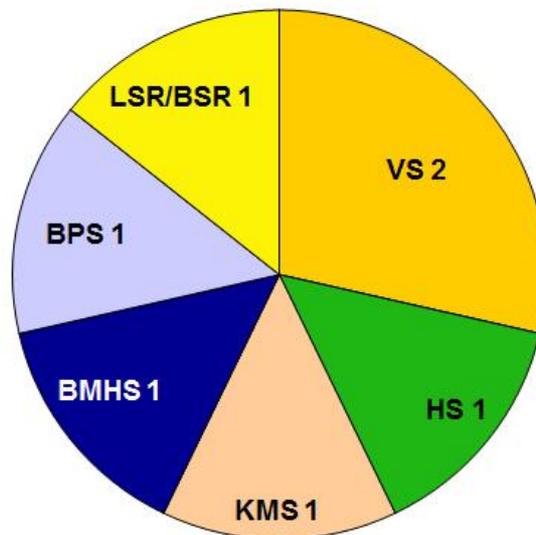
Was wird die LEA für sie sein, was kann sie sein? Der Zyklus beginnt aufs Neue. Wir freuen uns.

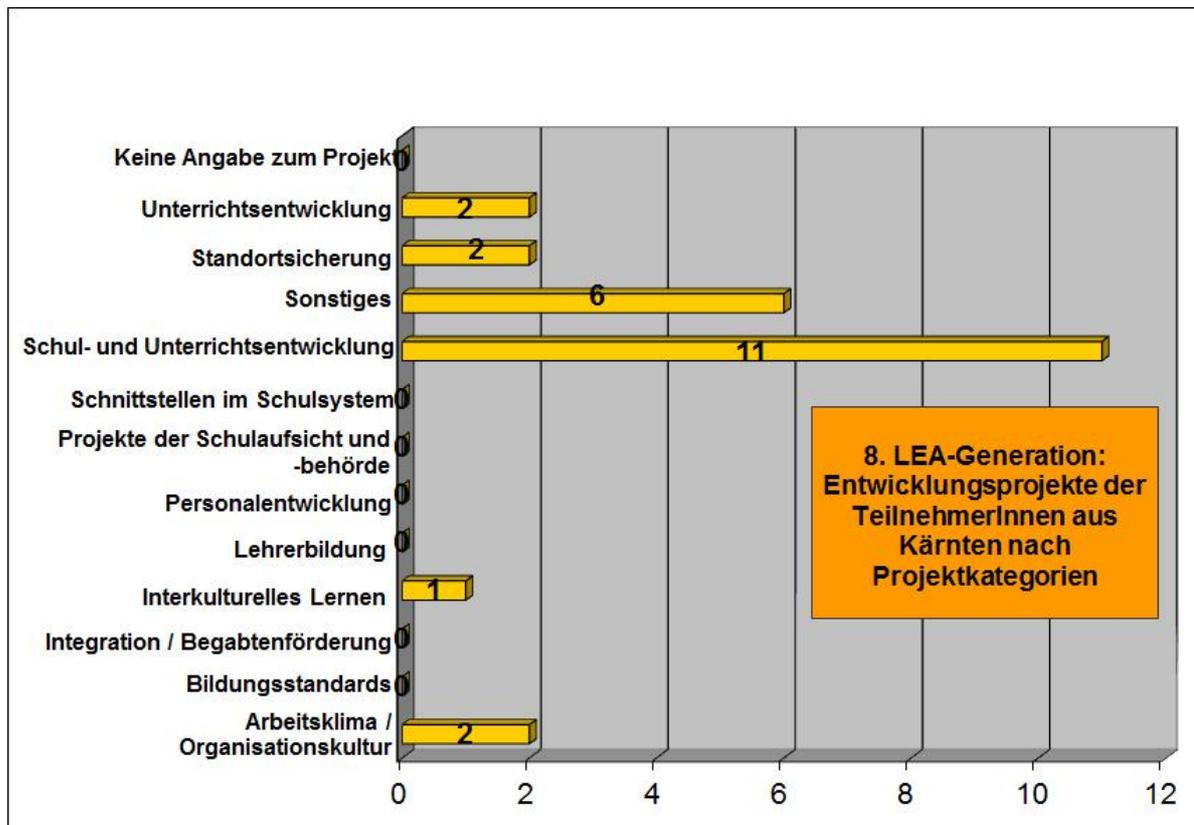
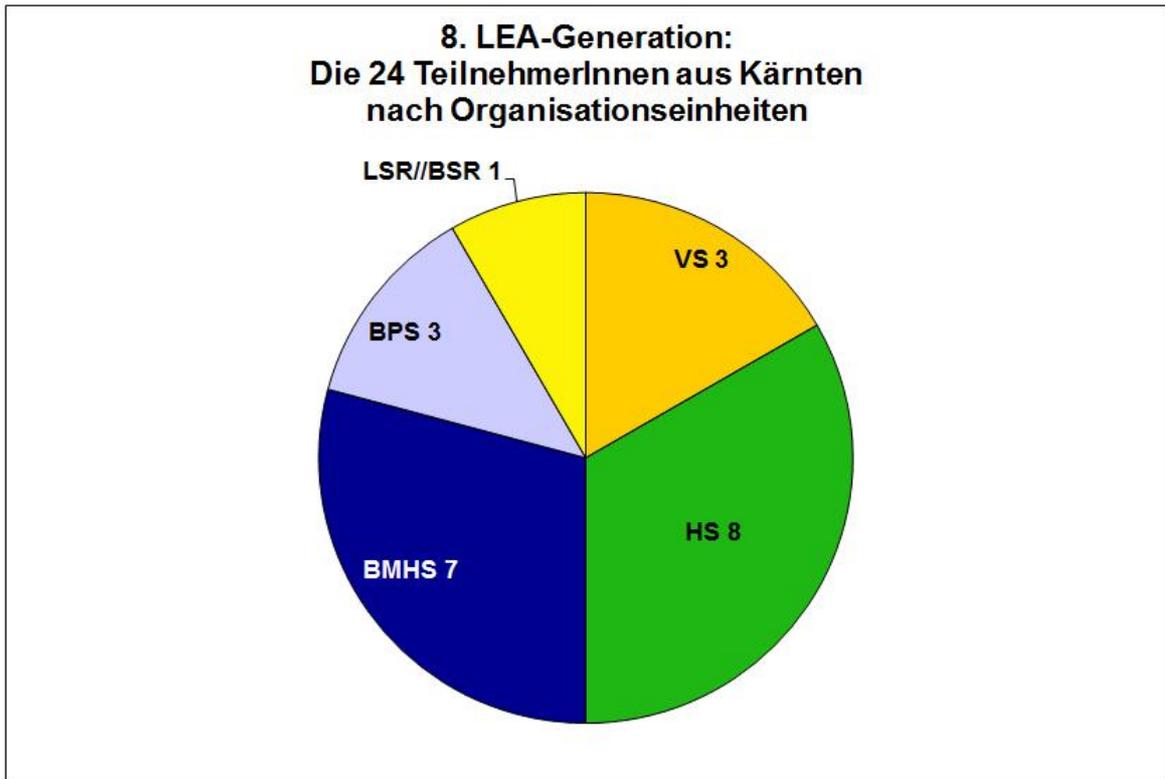
2. Zusammensetzung der Teilnehmer/innen in der Statistik



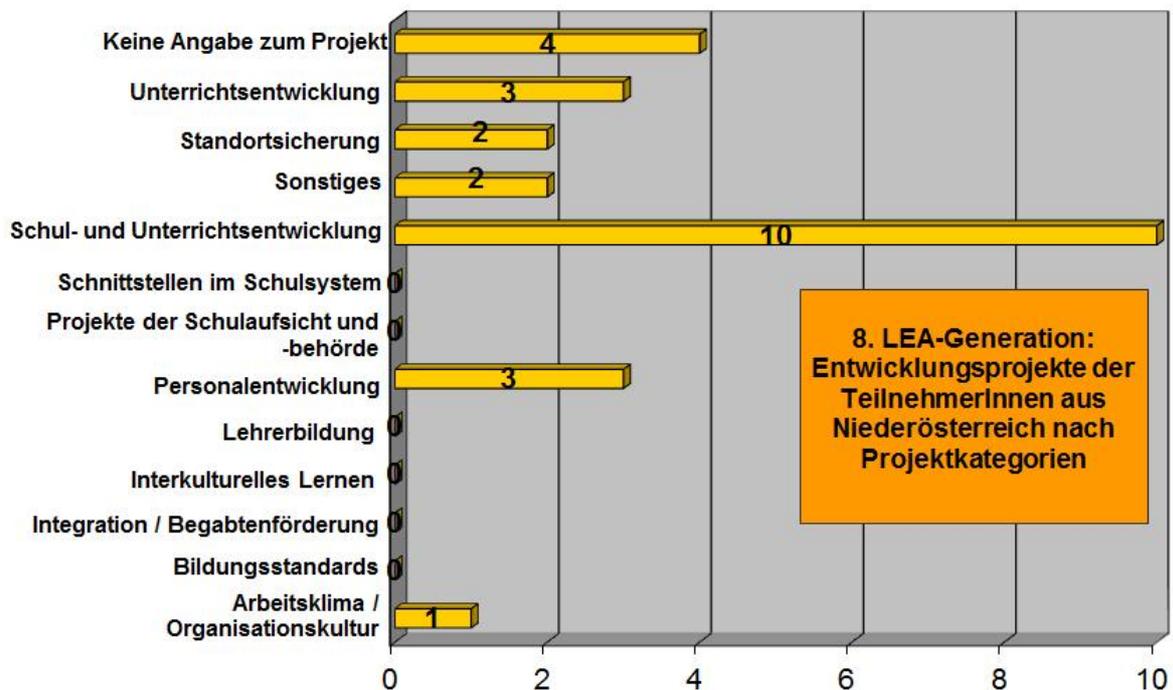
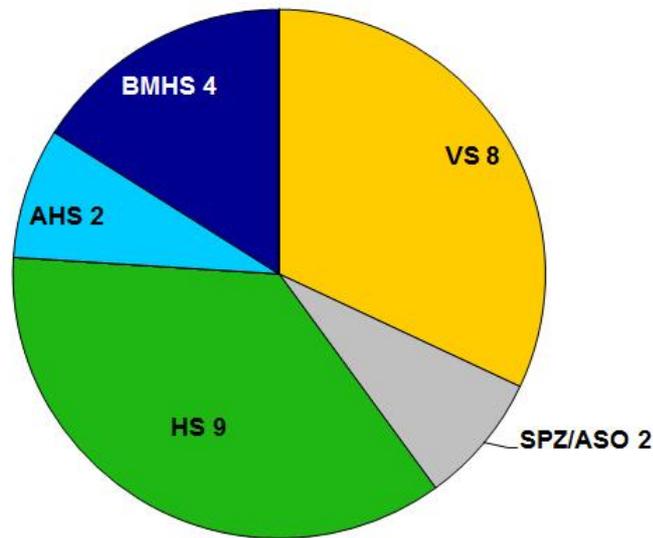


8. LEA-Generation: Die sieben TeilnehmerInnen aus dem Burgenland nach Organisationseinheiten

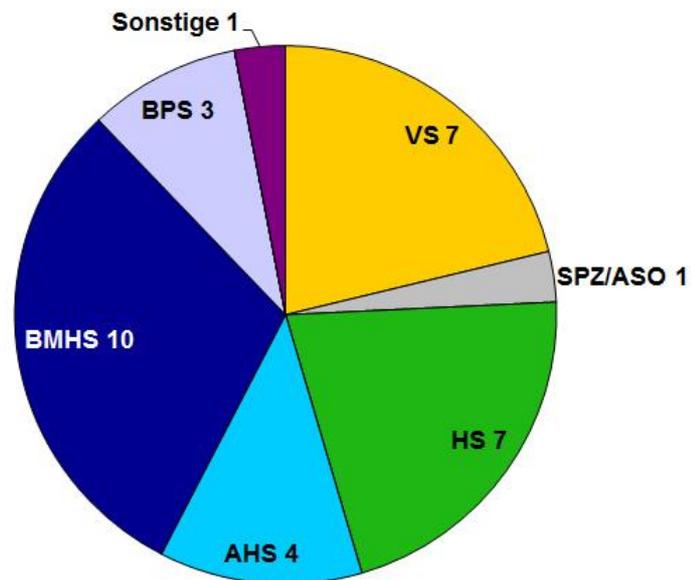




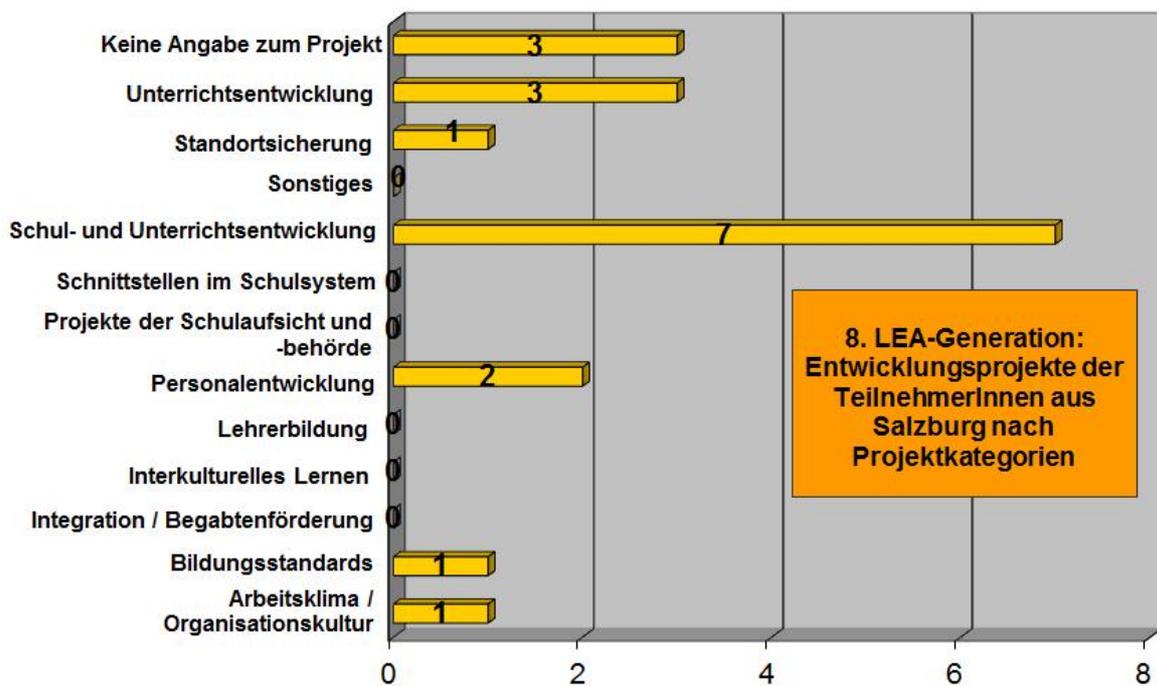
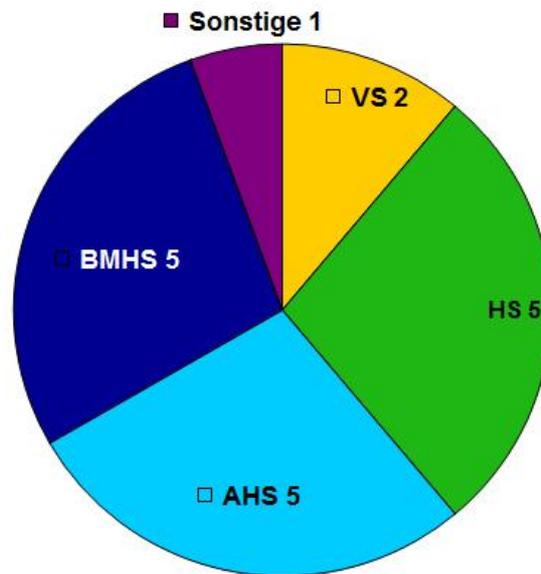
**8. LEA-Generation:
Die 25 TeilnehmerInnen aus Niederösterreich
nach Organisationseinheiten**

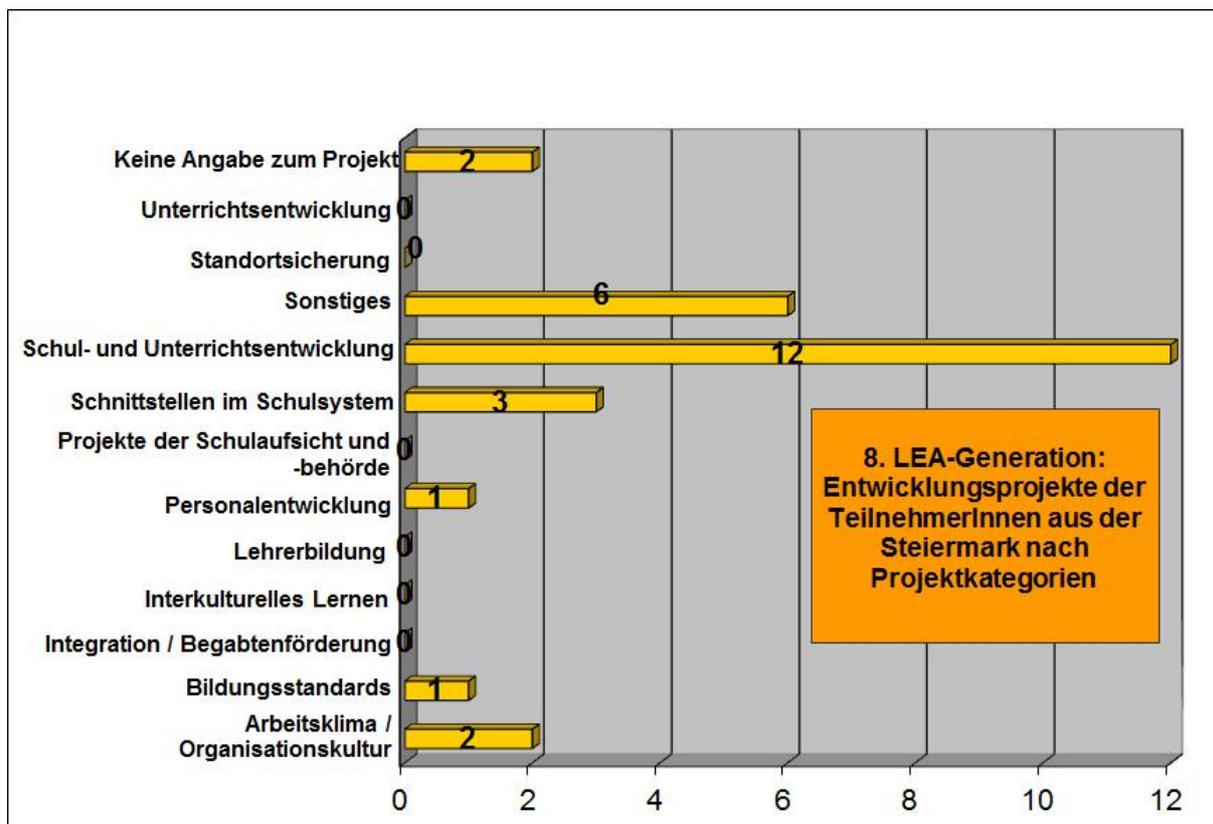
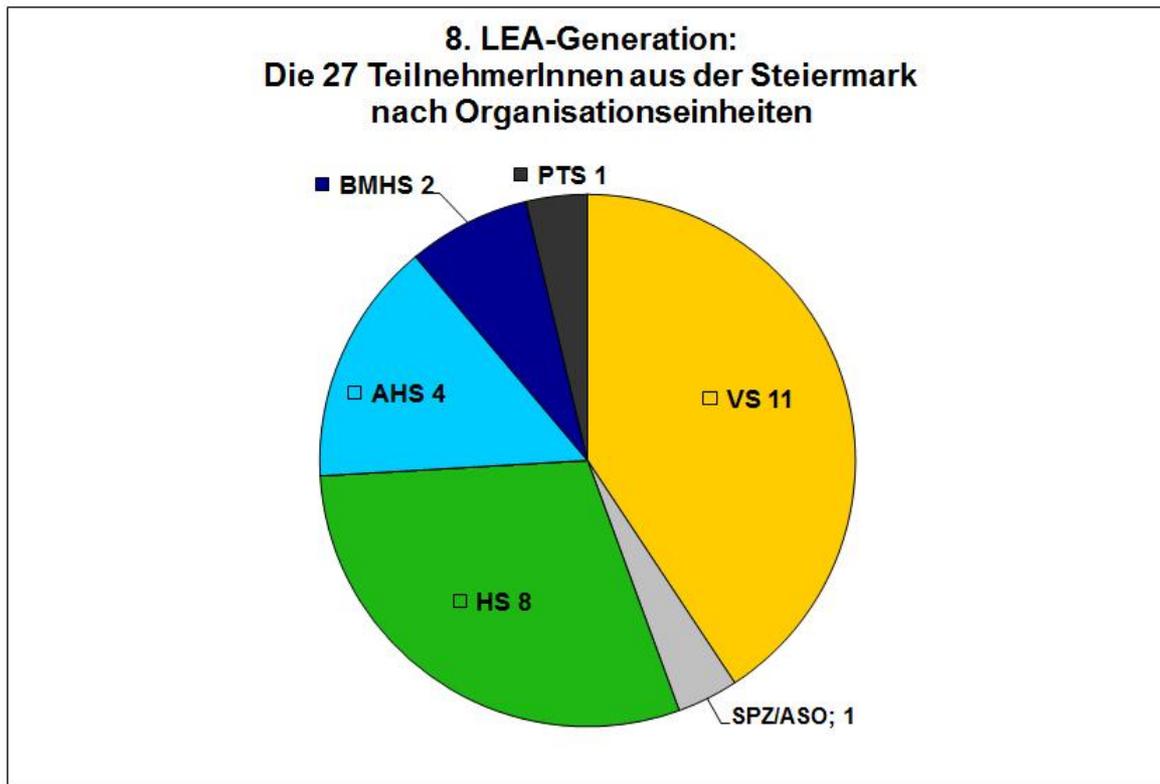


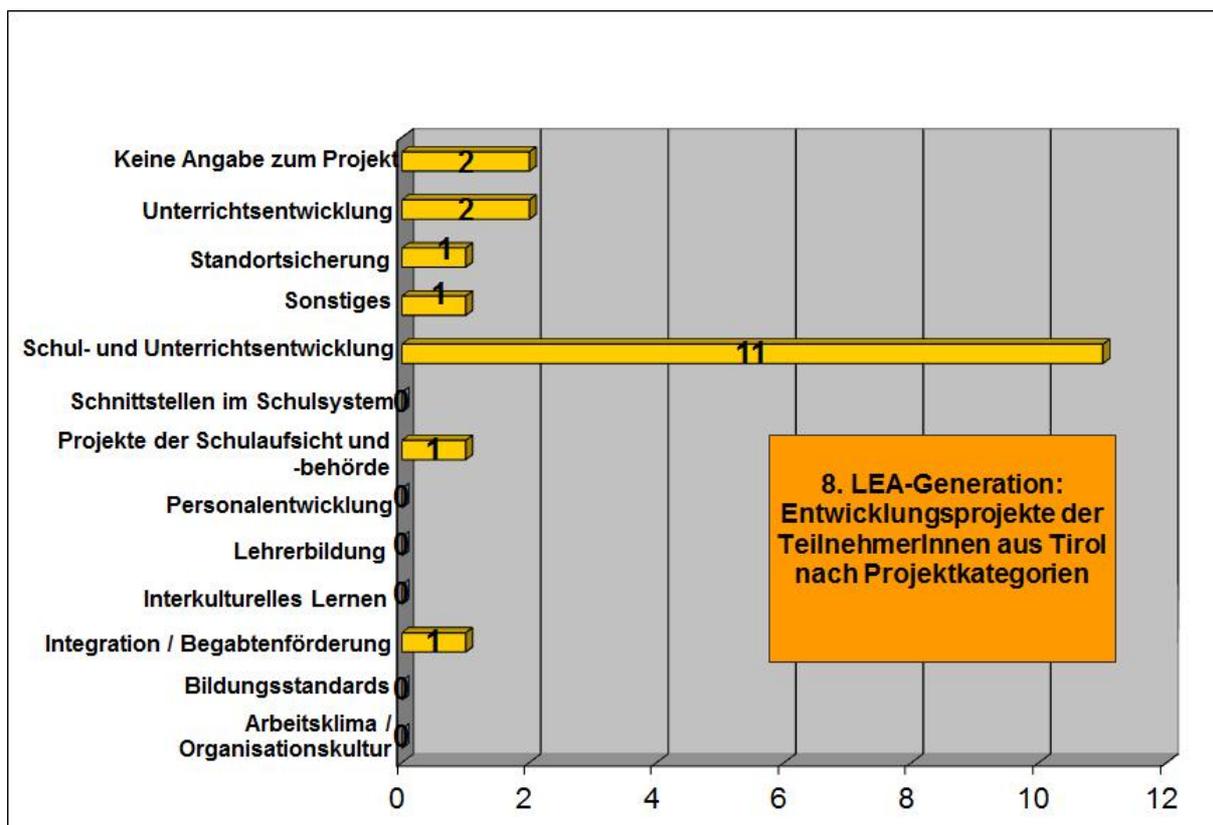
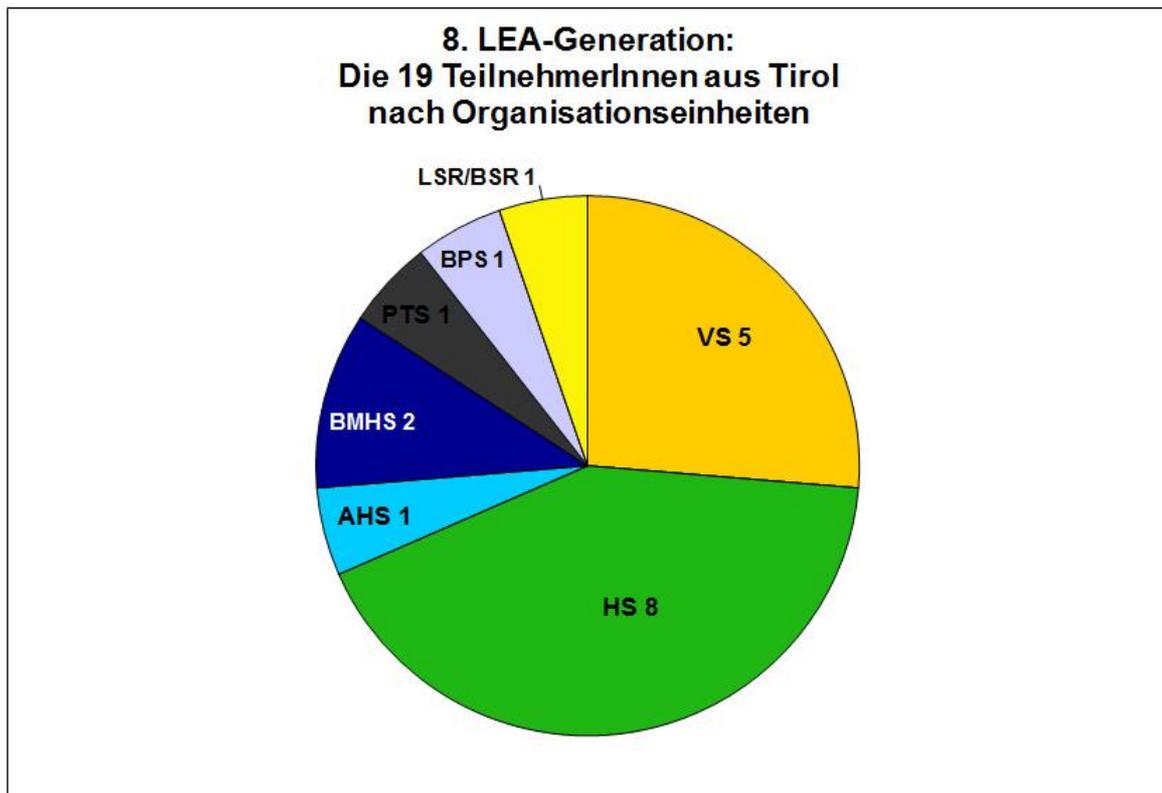
8. LEA-Generation: Die 33 TeilnehmerInnen aus Oberösterreich nach Organisationseinheiten



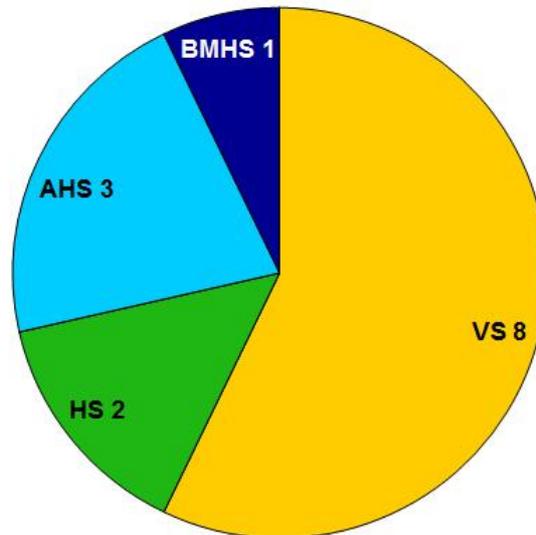
8. LEA-Generation: Die 18 TeilnehmerInnen aus Salzburg nach Organisationseinheiten

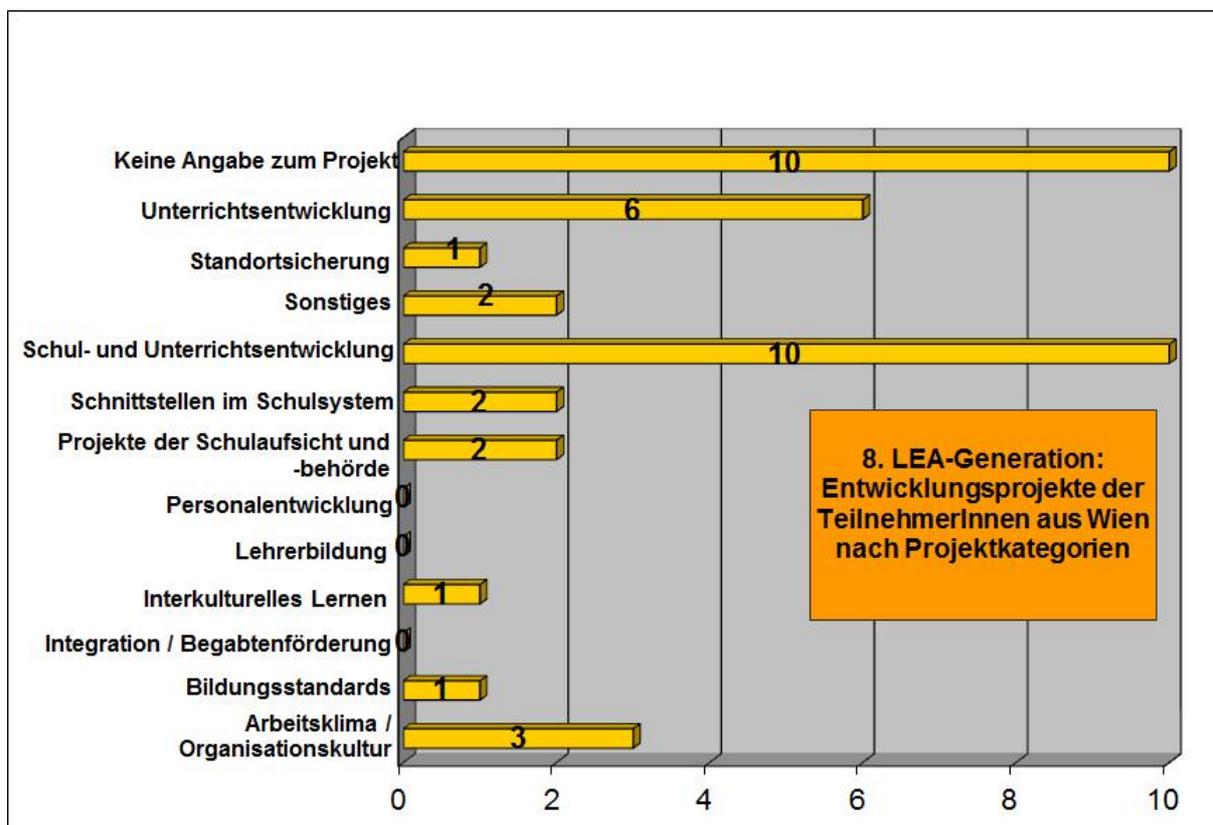
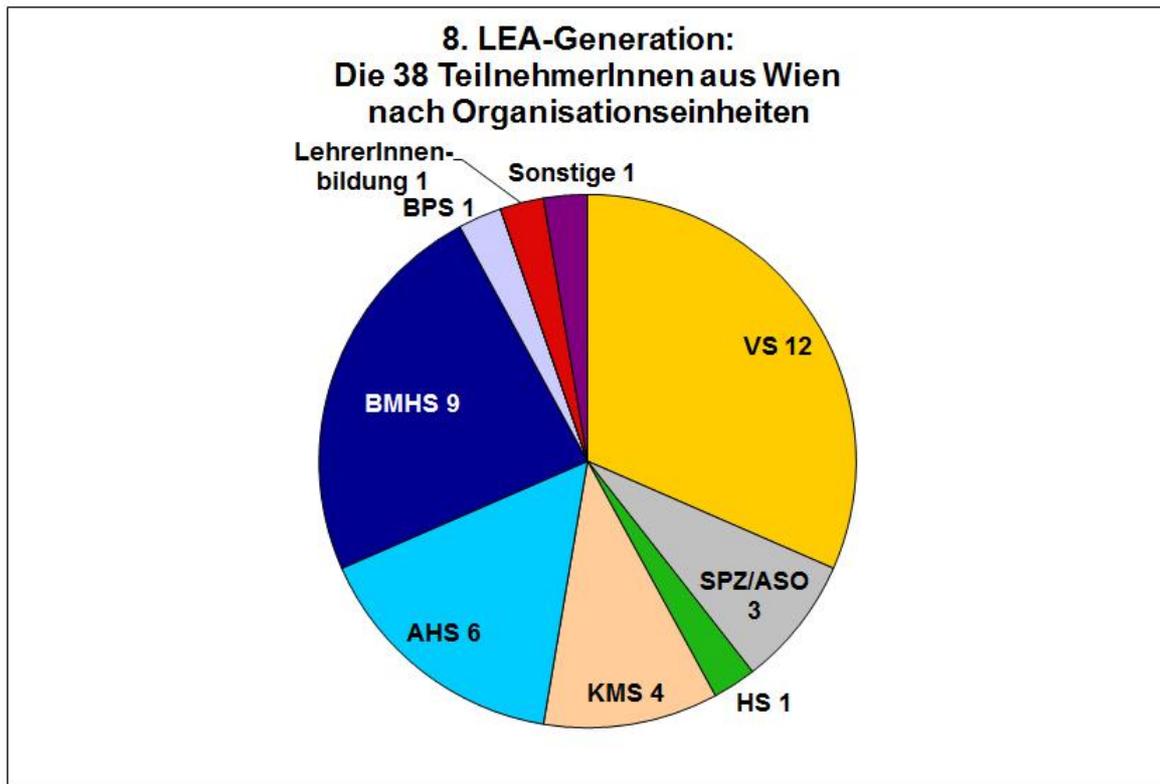


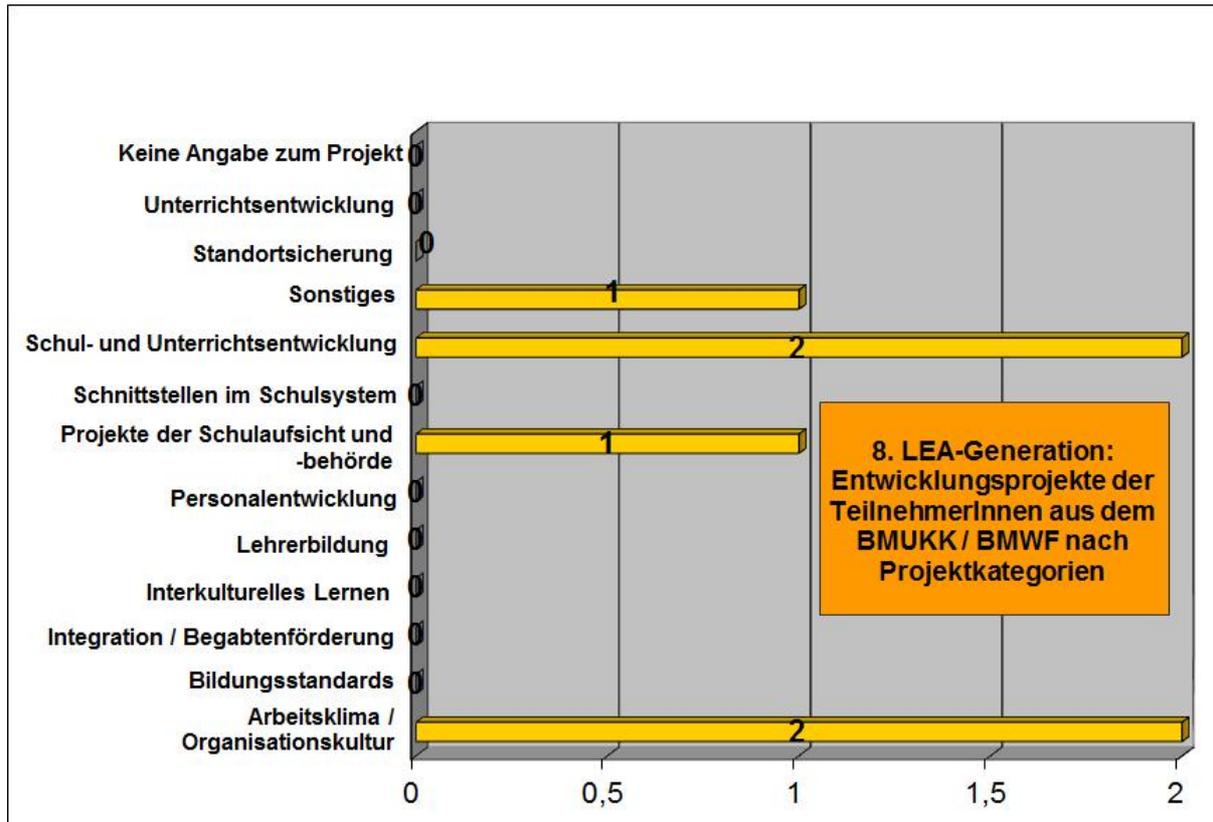




**8. LEA-Generation:
Die 14 TeilnehmerInnen aus Vorarlberg
nach Organisationseinheiten**







3. Auswertung der LKS und KTC-Checks

Die Leadership-Kompetenz-Skala

Die Leadership-Kompetenz-Skala ist ein Tool zur Erfassung von Führungseigenschaften, -fähigkeiten und -verhaltensweisen, das vier verschiedene Instrumente umfasst:

1. LKS_standard „Selbsteinschätzung“
2. LKS_standard „Führungsfeedback“
3. LKS_lateral „Selbsteinschätzung“
4. LKS_lateral „Führungsfeedback“

Die im Rahmen der Leadership Academy entwickelte Leadership-Kompetenz-Skala (LKS) in Anlehnung an Ulrich et al. (2000) umfasst 106 Fragen zur Selbst- und Fremdeinschätzung von Leadership-Eigenschaften, -Fähigkeiten und -Verhaltensweisen entlang einer vierstufigen Skala. Das grundlegende Modell beschreibt Leadership auf drei Ebenen der Abstraktion und schafft über die Operationalisierung von Führungshandeln in Form von „Verhaltensweisen“ einen sehr konkreten Zugang zum Forschungsgegenstand. Das standardisierte Instrument ist seit 2004 fester Bestandteil der Qualifizierungsarbeit an der Leadership Academy. Seit 2007 steht die LKS den Teilnehmenden als Online-Tool zur Verfügung, das die Ergebnisse in Form einer Grafik umgehend an die Einschätzung visualisiert.

Die **LKS_standard** (Selbsteinschätzung und Führungsfeedback) ist ein Fragebogeninstrument, das für Leitungspersonen in hierarchischer Führungsfunktion, z.B. für Schulleitungspersonen, stv. Schulleitungspersonen, Leitungspersonen in Abteilungen, Sektionen oder Referaten, Bezirks- oder Landesschulinspektor/innen und ihre Mitarbeitenden konzipiert ist.

Im Zuge der Öffnung der LEA für Teilnehmende, die als stellvertretende Leitungspersonen, Abteilungs- oder Fachvorstände, Administrierende, Fachkoordinierende oder fachbezogene Bildungsmanagende Führungsverantwortung für bestimmte Arbeitsbereiche übernehmen, wurde die Weiterentwicklung der LKS vorangetrieben, denn beim „Führen ohne Auftrag“ (Fisher, Sharp 1998) sind die Akzente nochmals anders zu setzen: Der Interaktion mit der vorgesetzten Person sowie der bewussten Rollengestaltung und -verteilung innerhalb der Gruppe kommt ein wichtiger Stellenwert zu. Gleichzeitig müssen gemeinsame Denkprozesse angeregt und die Fähigkeiten und Interessen der Teamkolleg/innen berücksichtigt werden. Entstanden ist die **LKS_lateral** (Selbsteinschätzung und Führungsfeedback), ein Instrument mit 87 Items, das ebenfalls online zur Verfügung steht.

Personalia

Die Erfassung der Einschätzungen findet im Rahmen der LEA jeweils zwischen dem ersten und dem zweiten Forum statt und war für die Teilnehmenden der Generation VIII freiwillig. Es nahmen 151 Personen an der Befragung teil, davon waren 65% weiblichen Geschlechts. Zu 45% bestand die Gruppe der Antwortenden aus Rektor/innen oder Schulleitungspersonen und zu annähernd 40% aus Personen aus lateralen Führungsfunktionen (Lehrpersonen, Stv. Schulleitungspersonen/Rektor/innen, Fachkoordinator/innen, Argeleiter/innen, Administrator/innen, Abteilungs- und Fachvorstände). Die meisten Antwortenden sind erst seit kurzer Zeit (1-5 Jahre) in leitender Funktion tätig (68%) neben anderen, die bereits seit mehr als 11 Jahren Leitungsfunktionen inne haben (11%). Der grösste Teil der Teilnehmenden kommt aus

Volksschulen (30%) und Hauptschulen (24%), aus berufsbildenden mittleren und höheren Schulen (16%) sowie aus Gymnasien (9%).

Führungskompetenzen

Insgesamt liegen die zugeschriebenen Führungskompetenzen (LKS_standard) im Bereich der guten bis sehr guten Kompetenz. Die Selbsteinschätzungen in hohem Bereich werden durch die Führungsfeedbacks in allen vier Kompetenzbereichen übertroffen. Wir begegnen in der Generation VIII erstmals einem Kompetenzbild mit hoher Ausgewogenheit zwischen der „Innovationsorientierung“ (Zukunft) und der „Kontinuitätsorientierung“ (Tägliches Geschehen), die sich sowohl in den Einschätzungen seitens der Führungspersonen zeigt wie auch seitens der befragten Mitarbeitenden. Insofern hebt sich dieses Ergebnis von den Ausprägungen anderer Generationen ab.

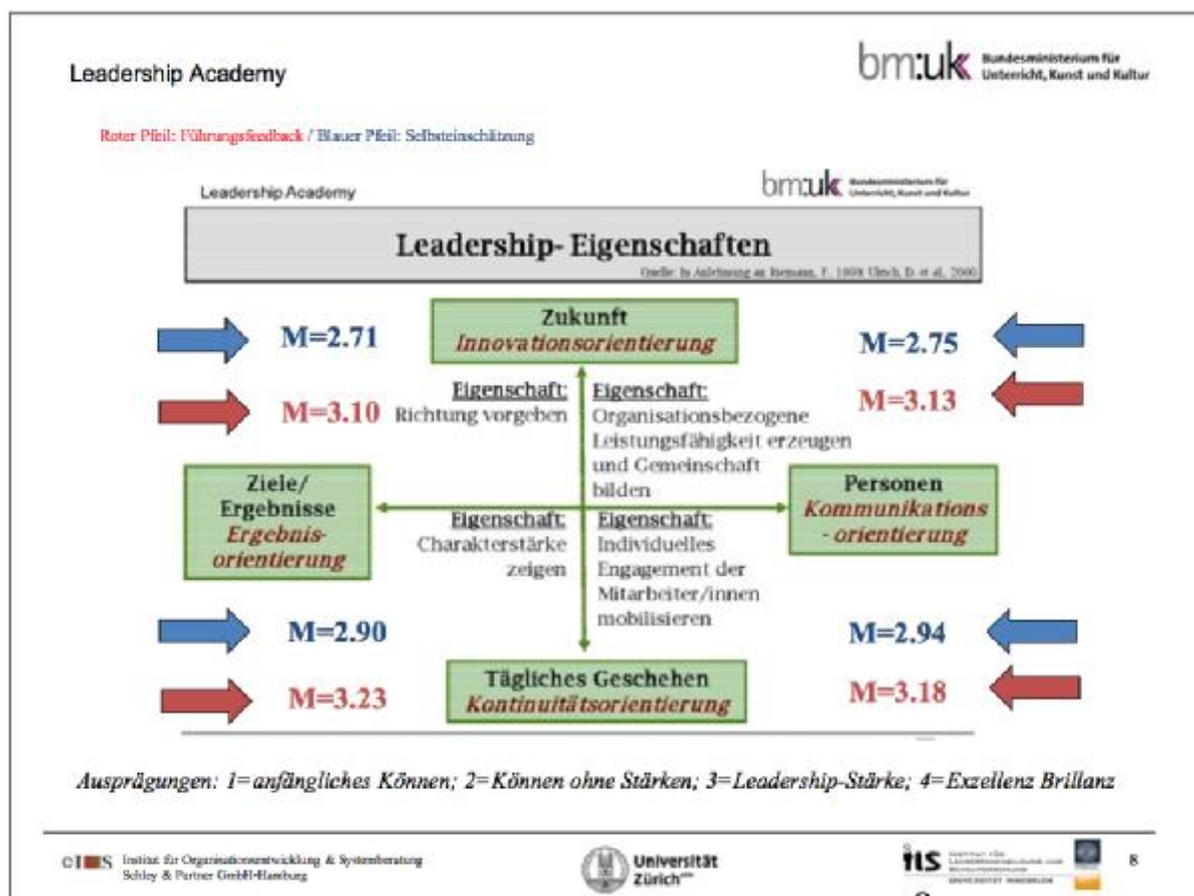


Abbildung 1: Ergebnisse der Einschätzungen zur Leadershipkompetenz auf der Ebenen der Eigenschaften
(Blaue Pfeile = Selbsteinschätzung / Rote Pfeile = Führungsfeedback)

Ihre große Stärke lokalisieren die Befragten im Bereich des *Daily-Managements*, d.h. in der administrativen Exzellenz und dem individuellen Einbezug der Mitarbeitenden bzw. der Arbeitskolleg/innen. Entsprechend sind die *Führungseigenschaften* „Zeigen von Charakterstärke“ und „Mobilisieren des individuellen Engagements“ bei den befragten Führungspersonen am besten ausgeprägt, was sich auf der Ebene der folgenden *Fähigkeiten* in besten Werten zeigt (Leadership-Stärke):

- Aufmerksamkeit lenken (M=3.1)
- Werte leben (M=3.1)
- Fähigkeiten und Charme haben (M=3.0)
- Innovation möglich machen (M=3.0)
- Beziehungen über Zusammenarbeit aufbauen (M=3.0)

Schwächer ausgeprägt, aber dennoch auf hohem Niveau, beschreiben die Führungspersonen ihre Fähigkeit zur *Zukunfts- und Innovationsorientierung*. Die Herausforderungen liegen nach den Befragten darin:

- Teams für die gemeinsame Arbeit einzusetzen (M=2.5)
- Visionen in Handlungen umzusetzen (M=2.6)
- Auf die Zukunft zu fokussieren (M=2.7)
- Schul- und Lernkultur zu gestalten (M=2.7)
- Eine organisationsbezogene Leistungsfähigkeit zu erzeugen und Gemeinschaft zu bilden (M=2.7).

Das Geben von „systematischem Feedback“ wird herausfordernd erlebt (M=2.2), ebenso die „Erarbeitung einer Mission“ (M=2.2) oder das „Geben qualifizierender Rückmeldungen zur Leistungssteigerungen“ (M=2.3).

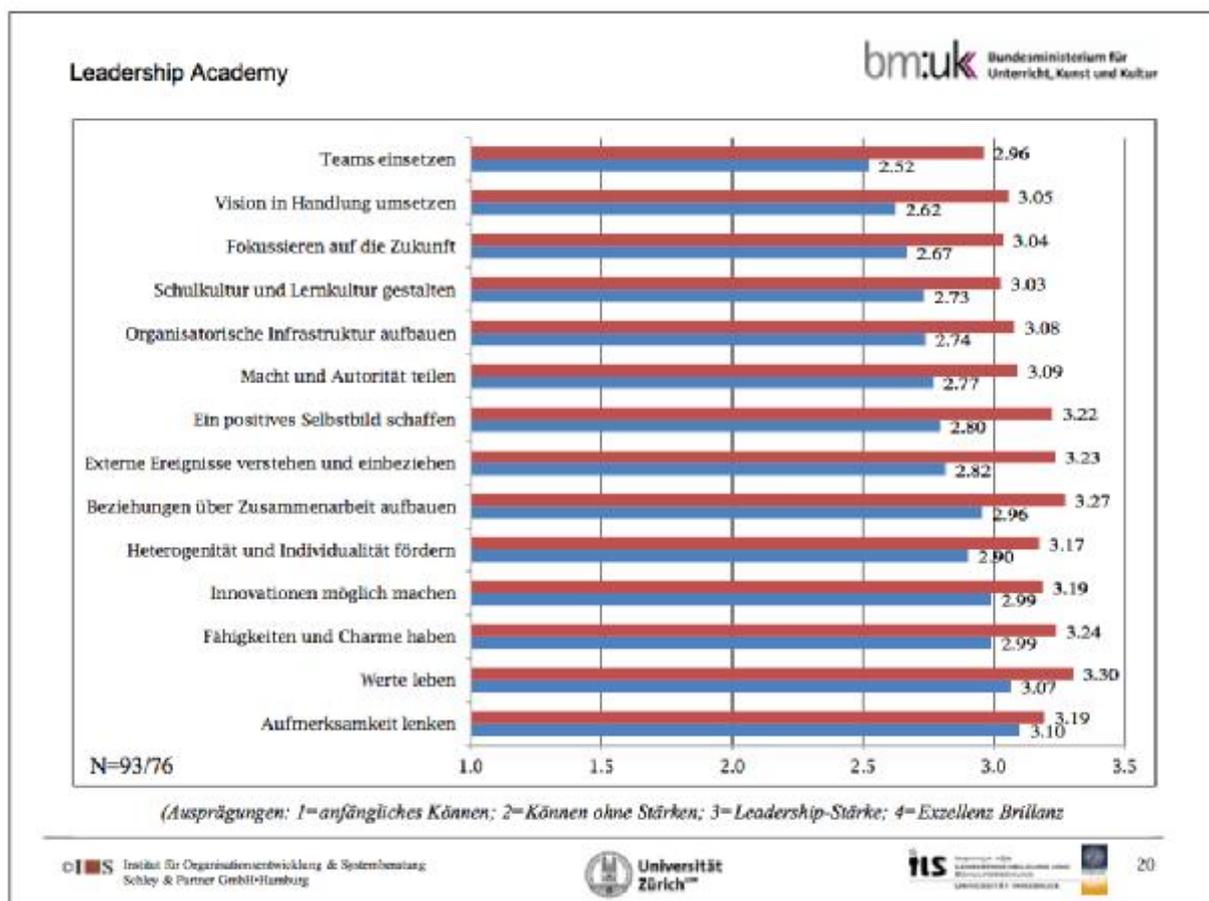


Abbildung 2: Ergebnisse der Einschätzungen zur Leadershipkompetenz auf der Ebenen der Fähigkeiten
(Blaue Balken = Selbsteinschätzung / Rote Balken = Führungsfeedback)

Im Bereich der Kompetenzentwicklung wünschen sich die Führungspersonen dieser Generation insgesamt eine „ordentliche Entwicklung“ (M=3), ein Ergebnis, das sich über die Generationen hinweg wiederholt. Dabei ist der Wunsch, in der LEA an bestimmten Kompetenzen gezielt zu arbeiten und darin sicherer zu werden in den folgenden Bereichen am ausgeprägtesten:

- Problemlösefähigkeit und Handlungssicherheit erwerben (M=3.3)
- Rollenklarheit entwickeln (M=3.3)
- Die Gestaltung der Organisation voranbringen (M=3.4)
- An der persönlichen Leadership arbeiten und darin kompetent werden (M=3.5)

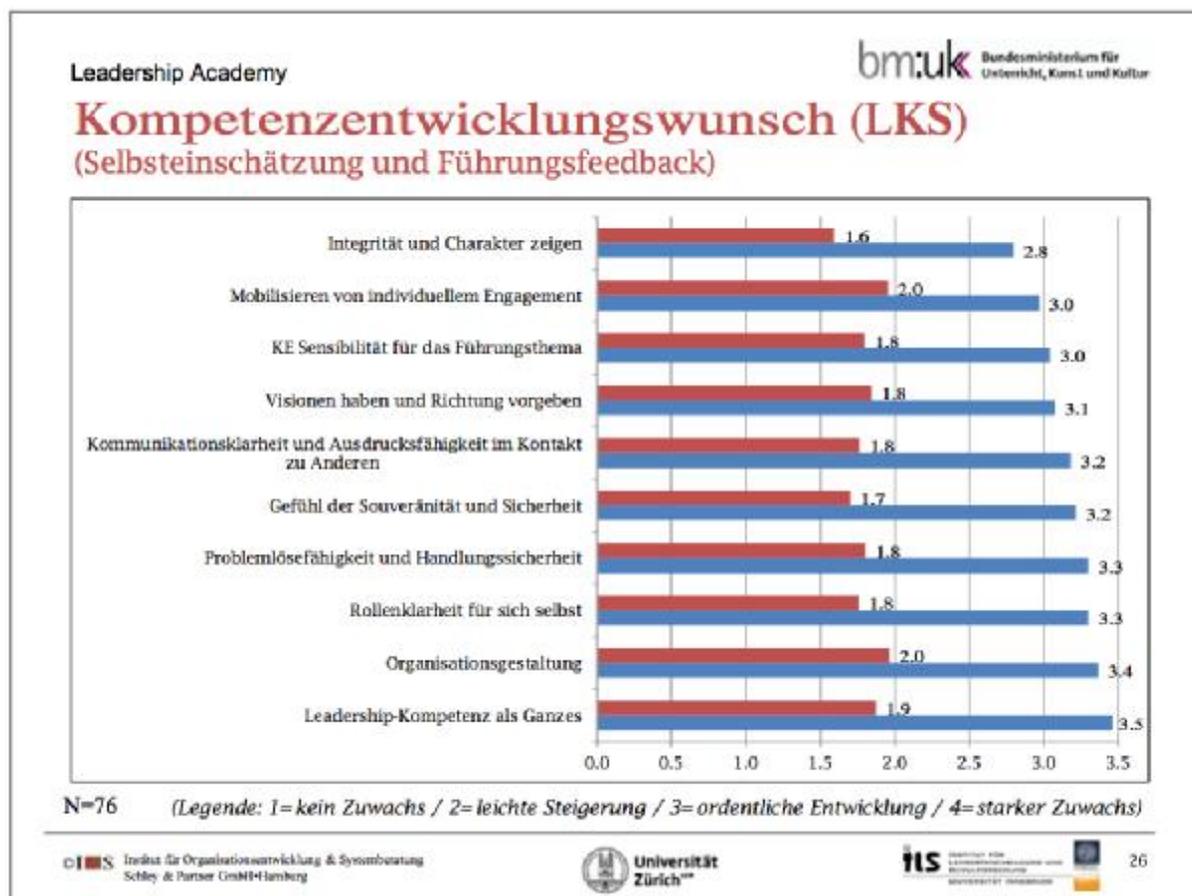


Abbildung 3: Ergebnisse der Einschätzungen zum „Wunsch nach Kompetenzentwicklung“ im Rahmen der LEA)
(Blaue Balken = Selbsteinschätzung / Rote Balken = Führungsfeedback)

Die Einschätzungen zur LKS_lateral zeigen ähnliche Ausprägungen im Bereich der erkannten Stärken und Schwächen im Führungshandeln. Die Kompetenzeinschätzungen bewegen sich zwischen einem „Können ohne besondere Stärken“ und der Ausprägung „Leadership-Stärke“. Was die Befragten herausfordert ist das „Verteilen von Rollen und Aufgaben“ innerhalb von Teams (M=2.5), das „Anregen gemeinsamer Denkprozesse“ (M=2.5) und die „Interaktion mit Vorgesetzten“ (M=2.5). Ihre absoluten Stärken erkennen die Befragten im „Anbieten von Unterstützung“ (M=3.0), im „Erzeugen von Motivation und Engagement“ (M=3.0) und im „Ausdrücken von Anerkennung“ (M=3.0). Offensichtlich gelingt das „Feedbackgeben“ in kollegialer Führungsverantwortung aufgrund „gleicher Augenhöhe“ besser als in hierarchischen Führungsfunktionen.

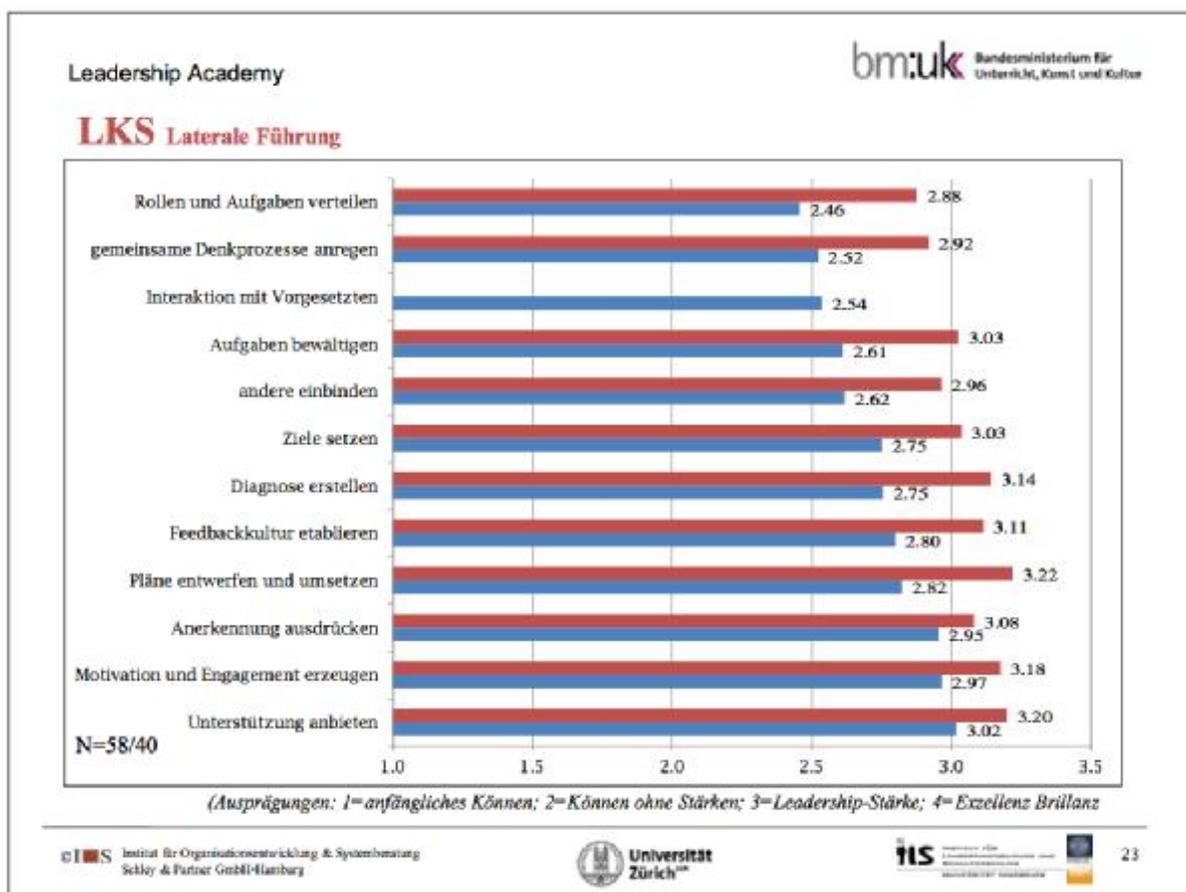


Abbildung 4: Ergebnisse der Einschätzungen zur Leadershipkompetenz auf der Ebenen der Fähigkeiten
(Blaue Balken = Selbsteinschätzung / Rote Balken = Führungsfeedback)

Im Bereich der Kompetenzentwicklung wünschen sich die Führungspersonen in lateralen Führungsfunktionen eine „ordentliche bis starke Entwicklung“ (M=3.3). Dabei ist der Wunsch, in der LEA an bestimmten Kompetenzen gezielt zu arbeiten und darin sicherer zu werden in den folgenden Bereichen am ausgeprägtesten:

- Gefühl der Souveränität in der Führung entwickeln (M=3.6)
- Rollenklarheit gewinnen (M=3.6)
- Bessere Kommunikationsklarheit/Ausdrucksfähigkeit erreichen (M=3.8)

Das Thema der „Rollenklarheit“ zeigt sich unabhängig der Führungsfunktion als ein zentrales Thema der Kompetenzentwicklung. Laterale Führungssituationen scheinen aufgrund der mangelnden Hierarchisierung „Klarheit in der Kommunikation“ nochmals mehr ins Zentrum zu rücken, das die Qualität und Prägnanz in der Kommunikation das einzige Mittel der Führung darstellt und diese legitimiert.

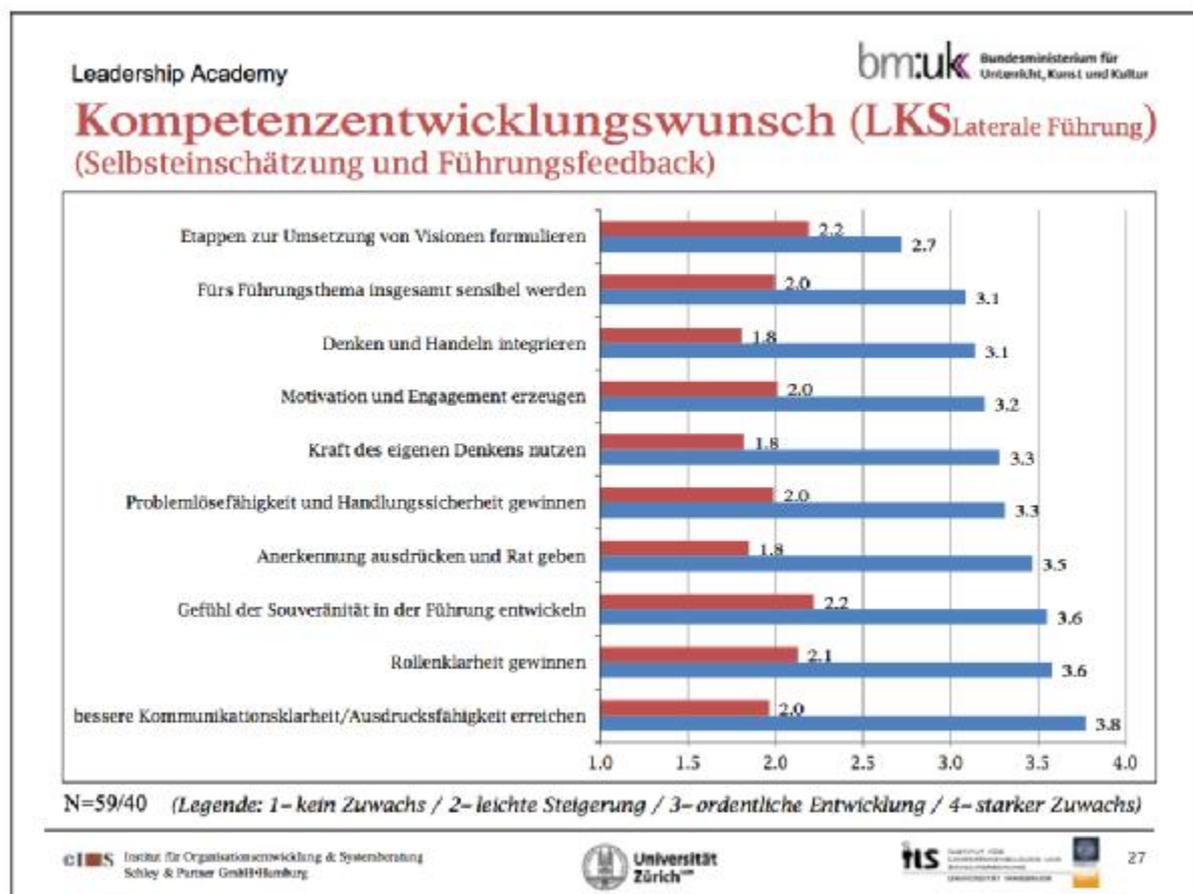


Abbildung 5: Ergebnisse der Einschätzungen zum „Wunsch nach Kompetenzentwicklung“ im Rahmen der LEA
(Blaue Balken = Selbsteinschätzung / Rote Balken = Führungsfeedback)

Führungsthemen, die unter den Nägeln brennen: Ergebnisse aus den KTC

Forum 1

Die zusammenfassende Aussage der Mehrheit der Schlüsselthemen aus dem ersten Forum geht in die Richtung:

- Die KTC's haben die Lust nach Veränderung geweckt. Die Teilnehmenden gehen ihren Weg bedacht und mit Blick auf Ihre Kräfte, sie zeigen und positionieren sich.
- Es ist für die Teilnehmenden klar, dass Sie loslassen und alte Strukturen aufbrechen müssen, um Raum für Neues zu schaffen.
- Klarheit und Transparenz sind neben Organisation und Kommunikation Strategien, die bei der Umsetzung der Anliegen genutzt werden müssen.

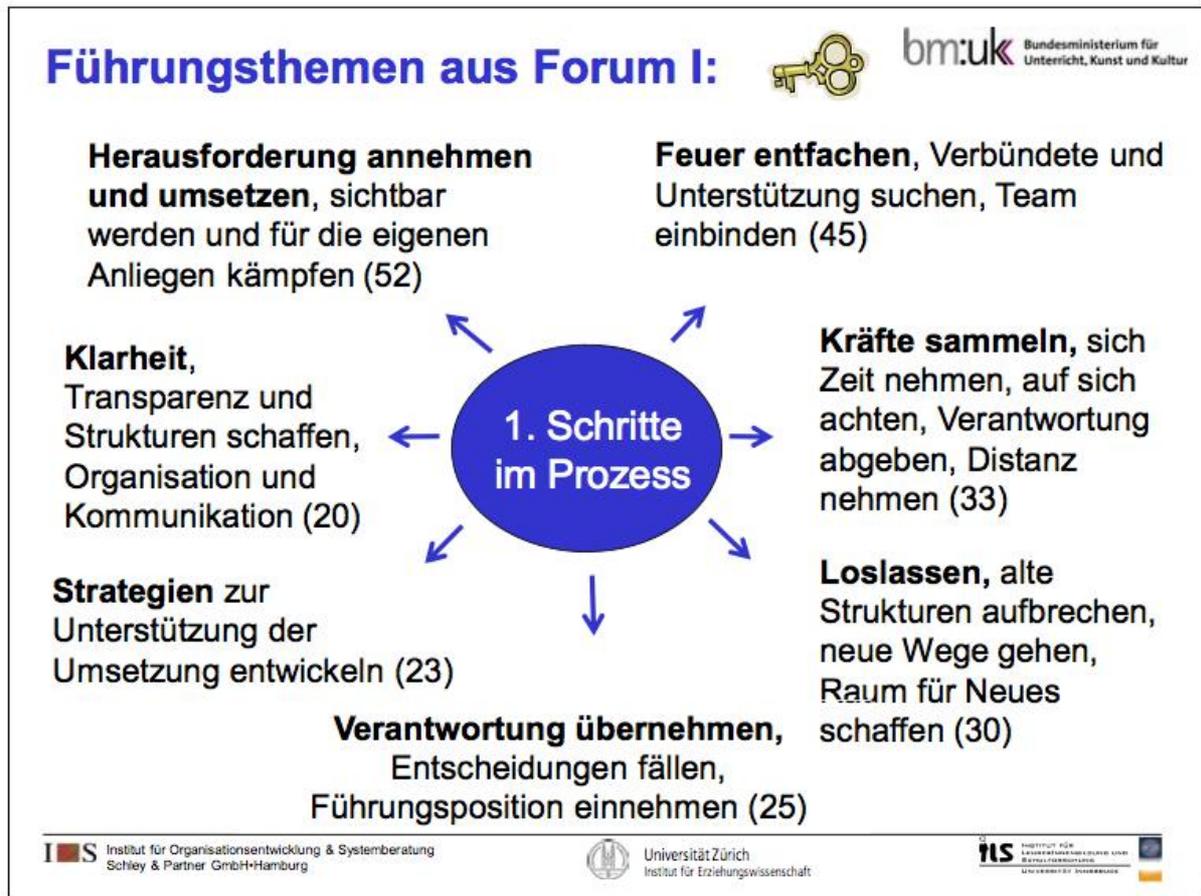


Abbildung 6: Führungsthemen aus Forum I.

Forum 2

Der Mut, die Energie und Kraft sowie der Wille haben eine Richtung erhalten und sich in folgenden Aktionen konkretisiert:

- Die Teilnehmenden haben konkrete Schritte zur Neugestaltung gesetzt,*
- Probleme und Hindernisse sind beseitigt worden,*
- die Leitungsrolle wurde übernommen,*
- die eigene Vision wurde zur Vision der anderen und*
- sie haben sich abgegrenzt und Klarheit geschaffen.*

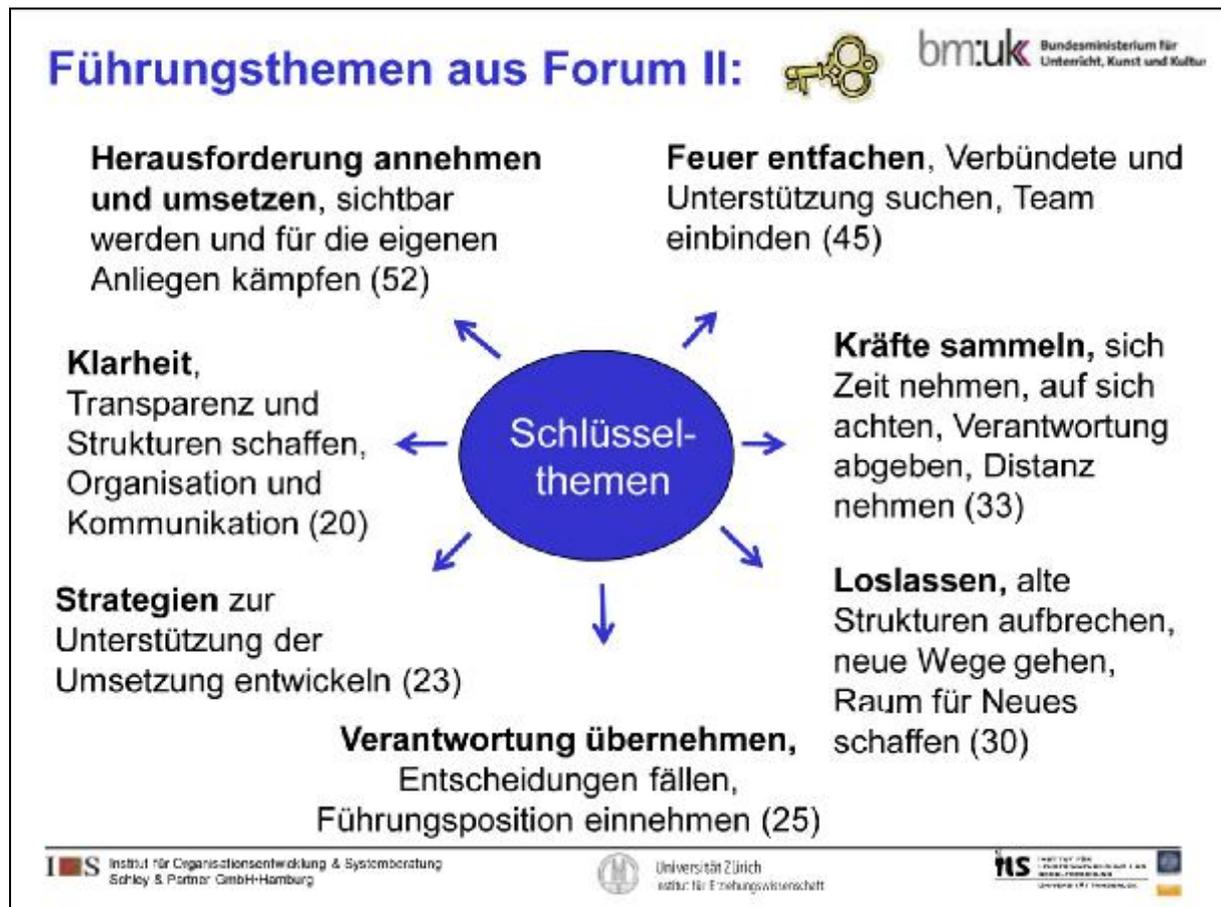


Abbildung 7: Führungsthemen aus Forum II

Forum 3

Die Generation VIII hatte im ersten und zweiten Forum der LEA und in der Zeit zwischen den Foren einen beachtlichen Start zur „Neugestaltung“ ihrer professionellen Handlungspraxis initiiert (vgl. oben). Es würde sich nun eine Phase der Konsolidierung, der Erprobung und des Innehaltens anbieten, um aus den ersten Schritten der Innovation zu lernen und etwaige Änderungen in der Vorgehensweise vorzunehmen. Wir haben für die Auswertung der Schlüsselthemen aus Forum III ein aufwändigeres und differenzierteres Verfahren der Analyse eingesetzt, da wir ein spezifischeres Interesse an der detaillierten Ausprägung der Themen hatten. Die Analyse der Schlüsselthemen generierte sieben Hauptkategorien mit den entsprechenden Subkategorien:

1. *Neu beginnen, auf dem Weg sein oder den Endspurt angehen (N=86)*
 - sich auf die Reise machen, dem Ziel entgegen gehen, Blick nach vorne (22)
 - Gemeinsam ans Ziel (19)
 - Neubeginn starten, neue Wege, neue Ufer suchen (17)
 - Eigeninitiative, aktiv werden (15)
 - nächsten Schritt planen, sich vorbereiten, auf nächste Hürde losgehen (7)
 - Landeplatz suchen, Endspurt angehen (5)
2. *Führung zeigen, Verantwortung übernehmen und abgeben, Regeln erarbeiten und organisationale Strukturen schaffen (N=51)*
 - Führungsposition einnehmen, Verantwortung übernehmen, Zügel in die Hand nehmen (22)
 - Regeln, Rahmen setzen, Klarheit, Struktur, Organisation schaffen (15)

- Projekt, Arbeit, Verantwortung abgeben, sich abgrenzen, Prioritäten auf eigenen Aufgabenbereich setzen (10)
- Eine Entscheidung treffen (4)

- 3. *Selbstkompetenz und -management (N=49)*
 - an sich, an eigene Kompetenzen glauben, Selbstbewusstsein, nach aussen auftreten (21)
 - auf innere Stimme, sich selbst hören, Intuition vertrauen, eigenen Weg gehen (13)
 - Durchhalten, dran bleiben, auf dem eingeschlagenen Weg bleiben (11)
 - sich schützen, wachsam bleiben (4)

- 4. *Strategien des Energietankens und des Energieerhaltens (N=37)*
 - Feuer entfachen, Energie ausleuchten, andere anstecken (13)
 - Spass, Freude haben, Begeisterung leben, sich nicht runterziehen lassen (14)
 - Batterien aufladen, Kraft tanken, Energie sparen, auf sich achten (10)

- 5. *Einen Umgang mit Emotionen und Situationen finden (N=36)*
 - Enttäuschung, Emotionen, Anliegen und Konflikte ansprechen - Klarheit in Bezug auf Problematik schaffen (18)
 - Puls fühlen, sich hinein versetzen, Situation abtasten (7)
 - Akzeptanz der Situation, Umstände annehmen (6)
 - Balance finden (5)

- 6. *Strategien des Loslassens (N=30)*
 - Altes hinter sich lassen, mit Vergangenheit abschliessen, von Korsett, Fessel lösen, sich befreien (16)
 - Auf Fundament, Bewährtes, Erreichtes aufbauen, Wertschätzung von Altem, getankte Kraft und Energie nutzen (14)

- 7. *Sozialen Support aktivieren sowie Unterstützung holen und leisten (10)*
 - Team den Rücken stärken, hinter dem Team stehen, Unterstützung leisten (4)
 - Hilfe, Unterstützung holen (3)
 - Team motivieren zur Zusammenarbeit, zur Eigeninitiative, zur Teilnahme,... (3)

Diskussion

Die Führungsstärken und –schwächen werden laut LKS in vergleichbaren Kategorien lokalisiert wie in anderen Generationen, mit dem Unterschied einer größeren Ausgewogenheit der Ausprägungen zwischen der Zukunfts- und der Gegenwartsorientierung. Auch für diese Generation übersteigen die Werte des Führungsfeedbacks in allen Kategorien die Werte der Selbsteinschätzungen durch die Führungspersonen. Sowohl die Teilnehmenden in hierarchischen Führungsfunktionen als auch die Befragten in lateralen Führungsfunktionen sind an einer ordentlichen Entwicklung ihrer Führungskompetenzen im Rahmen des Angebots der LEA interessiert.

Die verdichteten KTC-Schlüsselthemen des ersten Forums stehen für den Aufbruch in einen Veränderungsprozess, der stark vom initiativ sein geprägt ist, der erfordert Klarheit über das eigene Vorhaben zu schaffen und dessen Umsetzung davon abhängt, ob Mitstreitende für den Prozess gefunden werden können. Ziele und Visionen sind für diesen ersten Schritt sehr bezeichnend.

Mit Blick auf die Auswertungen der KTC's über die letzten Generationen hinweg fällt bei dieser Generation im Unterschied auf, dass dem Start in die Innovationsarbeit über das erste halbe Jahr der LEA hinweg viel Initiative und Lust auf Veränderung gewidmet war und diese Lust bis ins dritte Forum hinein bewahrt werden konnte. Die differenziertere Analyse zeigte jedoch, dass sich die Positionen auf dem Entwicklungsweg doch stark unterscheiden und sich zum Beispiel Kategorien wie „Neubeginn“ neben Kategorien wie „Landeplatz suchen und Endspurt angehen“ wiederfinden. Nach wie vor wird dem Führungsthema, d.h. dem „Rolemaking“ große Aufmerksamkeit geschenkt sowie dem Selbstmanagement, das sich in einem bewussten Umgang mit Energie, Kraft und Motivation zeigt. Der soziale Support und anderweitige Unterstützung scheint an diesem Punkt der Innovation gesichert, sodass dieser Kategorie im dritten Forum eine untergeordnete Rolle zukommt. Insgesamt hat also eine stärkere Differenzierung der Anliegen und Themen der Führungspersonen stattgefunden. Weitere Analysen und Vergleiche werden eine Einordnung dieser Ergebnisse in den Gesamtkontext der Aussagen ermöglichen.

4. Die Intensivierung der KTC-Begleitung

4.1 LEA VIII Forum 1 28.11.-01.12.2010

Situationsmerkmale und Besonderheiten des Forum 1 in der Generation VIII

Zum ersten Forum der LEA Generation VIII, unter dem Motto „Opening Mind“ trafen sich vom 28. November bis 1. Dezember 2010 240 motivierte Teilnehmer/innen im Kongresszentrum Alpbach. Zum zweiten Mal handelte es sich um eine heterogene Gruppe, in der neben ca. 50 % Schulleiter/innen auch Teilnehmer/innen in lateralen Führungssituationen eingeladen waren.

An der Stimmung unter den Teilnehmenden merkte man bereits von der ersten Stunde an, dass die LEA mittlerweile im Bildungssystem verankert ist. Der klare Wunsch der Teilnehmenden nach Lernen und Entwicklung kam in Seitengesprächen, Wortmeldungen und der disziplinierten und aufmerksamen Haltung zum Ausdruck. Viele kannten bereits die Grundstruktur im Aufbau und die soziale Architektur.

Das Leitungsteam wirkte einerseits routiniert und andererseits aus Erfahrung umsichtig und aufmerksam bei der Vermittlung der Inhalte und dem Aufbau der Infrastruktur. Im Zentrum stand die Vorbereitung auf das erste Kollegiale Team Coaching® in den neu zu bildenden Gruppen.

Ziel des Forum 1 war es, den Teilnehmer/innen schnell ein Verständnis für die ihnen angebotene und von ihnen erwartete Entwicklungs herausforderung zu vermitteln.

- Die Expedition zum Südpol war hierzu die geeignete Metapher.
- Die Leadership Academy bietet den Rahmen und die Chance zu Durchbruchinnovationen im eigenen System.
- Im Zentrum steht die Bezeichnung zwischen Person und System.

Der inhaltliche Fokus des ersten Forums lag auf den Grundlagen entwicklungsbegleitenden Lernens:

- Leadership for Learning
- Theorie U
- Haus der Leadership

Erstmals wurde zur Vertiefung und Erleichterung der Lernpartnerschaft, zur Systematisierung der Portfolioarbeit und zur Transfersicherung ein „Logbuch“ eingeführt und übergeben.

Teil I	Arbeit der KTC®-Gruppe		
	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
1.	<p>Eigenverantwortung und Initiative</p> <p>Bei der KTC®-Arbeit war eine hohe Akzeptanz und die Bereitschaft eines schnellen Starts mit hoher Eigenverantwortlichkeit in den Gruppen zu beobachten.</p>	<p>Vorinformationen über das Lernen mittels KTC® sind mittlerweile im Gesamtsystem gut verbreitet.</p>	<p>Bei zukünftigen KTC®-Einsätzen kann von einer Grundbekanntheit der KTC®-Methodik ausgegangen werden.</p>
2.	<p>Persönliche Entwicklungsprozesse</p> <p>Das Verständnis, dass der Entwicklungsprozess auf einer zweiten reflexiven Ebene und nicht nur auf der Handlungsebene stattfinden soll, musste größtenteils erst geweckt werden.</p>	<p>Die Vermittlung der Unterscheidung von Themen 1. und 2. Ordnung bleibt eine der wichtigsten Aufgaben der LEA.</p>	<p>Ohne eine institutionalisierte Lernplattform wie LEA würde die Weiterentwicklung immer nur auf der Handlungsebene gesucht werden. Der Musterwechsel ist explizit zu machen.</p>
3.	<p>Rolle der NEKOs und NEKO-Coaching.</p> <p>Die erfahrenen NEKOs verfügen über ein gutes Rollenbewusstsein und umfassende Kenntnis des KTC®.</p> <p>Es kamen neue NEKOs hinzu und solche, die eine oder mehrere Generationen ausgesetzt hatten. Die praktizierte „Tandem-Lösung“ führte zu einer schnellen Integration dieser in die Gruppe.</p>	<p>Die Vernetzung der NEKOs untereinander erleichtert die Integration der Einzelnen und verbessert die Kontaktqualität untereinander und mit den Teilnehmenden.</p>	<p>NEKOs brauchen Aufmerksamkeit und Betreuung. Die kontinuierliche Reflexion unter strategischer Perspektive ist hilfreich.</p> <p>Die Arbeit in professionellen Arbeitsgruppen während der Foren ist systematisch weiterzuführen.</p>
4.	<p>Gruppenprozess der KTC®-Gruppen</p> <p>Die Zusammenführung der KTC®-Gruppen ging größtenteils reibungslos und schnell vonstatten.</p> <p>Für einen Teil der Teilnehmer/innen ging der Prozess zu schnell, am Ende fanden sie sich in Konstellationen wieder, die sie als ungünstig erlebten.</p>	<p>Die Scheu vor heterogen zusammengesetzten Gruppen muss durch aktive Vertrauensbildung und Regeln begegnet werden.</p> <p>Der Prozess der Gruppenbildung geht zu schnell. Gefundene Lösungen werden dann festgehalten. Der Wechsel fällt schwer, wenn sich eine Gruppe bereits glaubt „gefunden“ zu haben.</p>	<p>Gruppenbildungsprozess noch einmal überarbeiten. Mehr Zeit könnte hilfreich sein.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
5.	<p>Reifegrad der KTC®-Arbeit Berücksichtigend, dass es das erste Forum war, konnte man bei einigen Gruppen beeindruckenden Instinkt bei der Anwendung und Reflexion der Methode erleben.</p> <p>Andere Gruppen „hangelten“ sich noch sehr stark am äußeren Konzept entlang. Die Bereitschaft zur Problematisierung war noch verhalten.</p>	<p>Bei allem Vorwissen ist die KTC®-Methode etwas ganz neues, das einen Perspektivwechsel erfordert. Die nötige Resonanzfähigkeit und der Prozessblick müssen erst entstehen.</p> <p>Viele halten sich an vertraute Muster der Problemlösung und Diskussion fest.</p>	<p>Die Teilnehmer/innen können noch mehr Mut zur Auseinandersetzung, zum Benennen von Unstimmigkeiten und Paradoxien und zum Denken des Musterwechsels entwickeln.</p> <p>Die Rolle der KTC®-Begleitung hat hier eine wichtige Funktion.</p>
6.	<p>Prozessbeobachtung im KTC® Prozessbeobachtung im Hinblick auf die Prozessanalogien gelingt noch in den seltensten Fällen.</p>	<p>Die Klarheit über die Bedeutung der Prozessbeobachtung und somit das Lesen des Prozesses und dem Herausarbeiten der darin steckenden Themen muss gesteigert werden.</p>	<p>Auf die Prozessbeobachtung sollte bei der Einführung noch mehr Wert gelegt werden.</p> <p>Vor allem gilt es diese Aufgabe in den folgenden Foren systematisch zu vertiefen</p>
Teil II	Resumée über den Entwicklungsgrad		
	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
1.	<p>Deskription Die Visualisierung der Situationen und Themen wird noch nicht genügend genutzt.</p> <p>Das Verfahren des Muster-KTC®, die Situation erst während der Vorstellung zu visualisieren, wurde vielfach nachgeahmt, sodass in den Visualisierungen „wenig power lag“.</p>	<p>Die Möglichkeit, grundlegende Themen gut vorzubereiten und ins KTC® zu bringen ist noch nicht klar genug.</p>	<p>Die Vorbereitung des KTC® muss noch einmal thematisiert werden.</p> <p>Die Fähigkeit persönliche und systematische Anliegen zu visualisieren sollte entwickelt werden.</p>
2.	<p>Hypothesen und Resonanz Die Fähigkeit, Resonanzen wiederzugeben ist vorhanden, aber noch ausbaubar. Da die Gruppe im Durchschnitt hochmotiviert ist, sollte da mehr möglich sein.</p>	<p>Die Ahnung, dass es nicht nur um kognitive Erfahrungen und Schlüsse geht, ist vorhanden und kann ausgebaut werden.</p> <p>Vielfach wird die Intuition bereits von Anfang an gut genutzt.</p>	<p>NEKOs und KTC®-Berater müssen an diesem Thema dran bleiben.</p> <p>Das Thema Resonanz, Wahrnehmung, Spiegelung und szenisches Verstehen ist ein eigenes Kompetenzfeld.</p>
3.	<p>Schlüsselthema Es wurden bereits gute Schlüsselthemen gefunden. Wo KTC®-Berater beteiligt waren, waren sie jedoch durchgängig effizienter.</p>	<p>Das Thema hinter dem Thema ist noch eine schwere Arbeit.</p>	<p>Hier gibt es noch Wachstumspotential. Die Fähigkeit der Transformation von Ausgangslage in Zielbereiche gilt es zu vertiefen.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
4.	<p>Musterwechsel Ambivalente Beobachtungen: einige TN versuchen konsequent den Weg: „Lass es uns doch mal ganz anders sehen“.</p> <p>Die meisten jedoch bleiben, zwar mit kreativen Ansätzen, noch innerhalb des gewohnten Rahmens.</p>	Musterwechsel ist etwas, was das berufliche Umgebungssystem der TN nicht unterstützt. Entsprechend schwer sind Ausbrüche.	<p>Beobachtete Musterwechsel müssen ganz besonders hervorgehoben werden!</p> <p>Gute Beispiele können im Plenum thematisiert werden.</p>
5.	<p>Ideen Ideen werden vergleichsweise leicht gefunden. Dass die Methode „Brainstorming“ eingehalten wird, muss noch beachtet werden.</p>	Im operativen Lösungsraum sind die TN sehr zu Hause.	Ideen außerhalb des Üblichen anregen und hervorheben. Kreativwerkstatt und Innovationsgruppen anbieten.
6.	<p>Feedback Noch schleichen sich in die „Feedbacks“ viele Rechtfertigungen ein. Auch die „Beurteilung“ der Coaches durch die Akteure/Akteurinnen, „Das habt Ihr nicht richtig verstanden“, kommt noch vor.</p>	Das Geben und Annehmen von Feedbacks ist eine Kunst, die im ersten Forum noch nicht zuverlässig gekonnt wird.	<p>Feedback Situationen sollten noch vorgemacht und verstärkt werden.</p> <p>Feedback ist eine Schlüsselkompetenz, die systematisch weiter ausgebaut werden sollte.</p>

Die KTC®-Methode wird auf hohem Niveau präsentiert, das Demo-KTC® im Plan hat prägenden Charakter, die Methode wird begeistert aufgenommen. Es entsteht eine kollegiale Gemeinschaft in guter Zusammenarbeit, einige Anforderungen werden unterschätzt und noch nicht gesehen. Die soziale Architektur der Gruppenbildung stellt eine große Herausforderung dar, die noch besser gestaltet werden könnte.

4.2 LEA VIII Forum 2 10.-13.04.2011

Der Startimpuls im Dezember 2010 hat gezündet. Die Teilnehmenden haben die Einladung angenommen im großen Rahmen der Vielen ihr eigenes und für ihr System bedeutsames Thema zu finden und zu entwickeln.

Der Anstoß die „next practice“ Perspektiven einzunehmen ist vielfach aufgenommen worden. Allen schien es eine Erleichterung in den stabilen und Halt gebenden Einheiten der Kollegialen Team Coachings® ihre Vorhaben denken und entwickeln zu können.

So ist eine komplexe Themenwelt entstanden, in der es

- viele Vorhaben zur Einführung von Teamstrukturen und Teamarbeiten gibt.
- um den Aufbau des Mittleren Managements geht.
- um eine Stärkung der Kraft der kleinen Einheit geht und professionelle Lerngemeinschaften entstehen.
- ein Umdenken und Denken in Kompetenzen statt in Inhalten und Verhalten geht.
- eine Öffnung für Eltern als Partner der Schulen und viele Themen der Vernetzung, des fächerübergreifenden Lernens und der Aktivierung gibt.

Es sind aber nicht nur Inhalte, die die Themen ausmachen, sondern Herausforderungen an Schulen als Lernorte. Das Schulleben selbst wird zum Thema. Schulen als Zentralinstitution der Gemeinde. Schule als Bündelung vieler gemeindenaher Aktivitäten.

Und immer wieder ereignen sich Klärungen

- zur Rolle zum persönlichen Wirken.
- zu persönlichen Präferenzen und Mustern.
- zur Prioritätensetzung und Schwerpunktbestimmung.
- zur zentralen Bedeutung von Kommunikation.
- zur Gestaltungsfunktion der Leitung im Sinne der sozialen Architektur.

Das KTC® als explizite Methode der Reflexion aktiviert und energetisiert. Die Teilnehmenden gewinnen Klarheit und Mut. Was vorstellbar ist, wird machbar. Das dabei aufgebaute Vertrauen trägt und führt zum kollektiven Commitment an vielen kleinen und großen Antizipationsprozessen. Hier folgen die Beobachtungen im einzelnen.

Situationsmerkmale und Besonderheiten des Forum 2 in der Generation VIII

Das zweite Forum der LEA-Generation VIII in Alpbach vom 10. bis 13. April 2011 stand unter dem Motto „Open Heart“. Im Kontext der „Theorie U“ bedeutet dies eine weitere Öffnung für andere Perspektiven und Erwartungen in den Systemen.

Kennzeichnend für die Situation war, dass sich nach einem guten Start im Dezember 2010 die Teilnehmer/innen in verschiedenen Transferkontexten zwischen den Foren getroffen hatten: Lernpartnerschaften waren aktiv und KTC®-Gruppen hatten gearbeitet. Die Gedanken der Prozessentwicklung im Wechselspiel von Foren, Regionalgruppen und Transferaufgaben im Feld ist offenbar angekommen und angenommen.

Die Stimmung unter den Teilnehmern/innen war erneut gekennzeichnet durch Ernsthaftigkeit, Leistungsbereitschaft und dem starken Wunsch zu lernen. Weder herrschte eine Stimmung des kritischen Kommentierens noch überbordende Fröhlichkeit. Die Generation VIII erweckt oft den Eindruck, gut vorbereitet und bereits mit Berührung zu den Themen ausgestattet zu sein. Sie kommen bereits mit ausgeprägter Erwartungshaltung und einer Bereitschaft sich einzulassen.

Die Wissenschaftliche Leitung wurde in ihrer routinierten, ruhigen Präsenz ergänzt durch eine Vielzahl externer Referent/innen. Dadurch kamen externe Blicke auf das System ins Spiel. Die Angebote wurden als bereichernd empfunden. Die Referent/innen waren auch außerhalb ihrer Vorträge willkommene Kommentator/innen und Feedbackgeber/innen.

Ziel des Forum 2 war es, den Teilnehmer/innen Möglichkeiten, Blickwinkel und Wirkungsfaktoren gestalterischen Handelns in Führungs- und Lernkontexten aufzuzeigen. Dadurch wurden sie in ihren eigenen Entwicklungsvorhaben inspiriert und gestärkt.

Der inhaltliche Fokus des zweiten Forums lag auf:

- Leadership aktuell: Leistungsentwicklung und Disziplin
- Denken schafft Wirklichkeit: Praxis entwicklungsorientieren Schullebens
- Sprache schafft Wirklichkeit: Der Wert wahrnehmender und verstehender Kommunikation

Die Veranstaltung war besonders gut strukturiert, die einzelnen Phasen bauten gut aufeinander auf. Die Teilnehmenden hatten es leicht den roten Faden zu erkennen.

Teil I	Arbeit der KTC®-Gruppe		
	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
1.	<p>Eigenverantwortung und Initiative Sehr viele Teilnehmer/innen kamen gut bis perfekt vorbereitet in die Gruppen. Die KTC®-Rollenpläne waren zum Teil bereits vorgefertigt und ausgedruckt vorhanden.</p>	<p>Das Angebot des Kollegialen Team Coachings® wird ganz überwiegend sehr ernsthaft angenommen. Der Wert dieser Stunde für die einzelnen ist groß.</p> <p>Die Prägung durch die Demonstration des KTC® im Forum 1 hat ein hohes Praxisniveau hochgebracht.</p>	<p>Die Einführung der KTC®-Methode im Forum 1 war sehr erfolgreich im Sinne des Verstehens und der Einordnung durch die TN und sollte so in weiteren Generationen fortgeführt werden.</p> <p>Der intensivierende Zusatz verdeutlichte sehr gut, dass KTC® sich als Tal eines prozessorientierten Settings begreift.</p>
2.	<p>Persönliche Entwicklungsprozesse Der größere Teil der beobachteten Teilnehmer/innen ist bereits in einen längerfristigen, tiefergehenden Transformationsprozess eingestiegen. Ein kleinerer Teil orientiert sich am Beginn eines solchen. Bei mehreren ergibt sich eine Herausforderung aus der Ernennung der eigenen Schule zur NMS.</p>	<p>Das System als Ganzes bietet derzeit viele Change-Projekte für die LEA-Teilnehmer/innen an. Sie werden dadurch getriggert, schnell zu „Change-Managern“ ihrer selbst zu werden.</p>	<p>LEA passt mehr denn je zu den Veränderungsprozessen im Schulsystem und macht die handelnden Personen fit, die Veränderung zu gestalten anstatt sie zu erleiden.</p>
3.	<p>Rolle der NeKos und NeKo-Coaching In der aktuellen Zusammensetzung wirkt die Gruppe der NeKos als Team. Die im ersten Forum wahrnehmbaren Störungen und Irritationen konnten gut aufgelöst werden.</p> <p>Die Einzelnen lassen sich auf ihre Weiterentwicklung und auf Vernetzung ein. Die IOS-KTC®-Berater konzentrierten sich diesmal noch stärker auf ganz praktisches Methodentraining für KTC®-Berater.</p>	<p>Die Veränderung der Zusammensetzung hat der NeKo-Gruppe gut getan. Die Erfahrenen wirken reif, die Neueren lernwillig.</p> <p>Der Professionalitätsgrad im Austausch ist hoch. Die Gruppe arbeitet im Ziel eines „Train the Trainer“ Prozesses und stärkt sich durch wechselseitige Anregung.</p>	<p>Methodische Stärkung im Sinne von „Train the Trainer“ fällt auf fruchtbaren Boden und sollte im nächsten Forum so fortgesetzt werden.</p> <p>Die Gedanken an Begleitung als Wechselspiel aus Wahrnehmung und Intervention ist offenbar gut angekommen.</p>
4.	<p>Gruppenprozess der KTC®-Gruppen Hohe Achtsamkeit, Aufmerksamkeit und Konzentration auf die Gruppenkollegen ist erkennbar. Durch die realisierten Treffen zwischendurch besteht ein Wissen übereinander, was genutzt wird.</p>	<p>Ganz wenige Gruppen befinden sich in der Phase des Storming, die meisten sind bereits im Norming, einige noch im Forming.</p>	<p>Es hat sich als günstig erwiesen, die Arbeit der Gruppe zwischen den Foren als wichtig zu betonen.</p> <p>Die Bedeutung der Kontinuität ist erkannt, die Verbindlichkeit ist hoch.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
5.	<p>Reifegrad der KTC®-Arbeit In der KTC®-Durchführung ist gerade eine hohe Konzentration auf die Form zu beobachten. Beispiele: akribisches Einhalten der Zeitstruktur, fast mechanisches Vorgehen bei der Schlüsselthemagenerierung.</p>	<p>Die Gruppen haben für die kurze Dauer in der bisherigen Zusammenarbeit einen hohen Reifegrad erreicht. Noch vorhandene Unsicherheiten werden durch Orientierung an Methodenvorgaben kompensiert.</p>	<p>Im nächsten Forum würde eine Ermunterung zum „freieren“ Denken gut tun. Stichworte: Musterwechsel, Flexibilität, Originalität.</p>
6.	<p>Beziehungsqualität In der Zusammenarbeit ist eine hohe Beziehungsqualität zu beobachten.</p> <p>Oft werden Beobachtungen aus dem ersten Forum in die Arbeit mit einbezogen.</p>	<p>Das symmetrische Spiegeln gelingt bereits sehr gut, auch das Aufgreifen emotionaler Signale.</p>	<p>Der nächste Schritt einer stärker komplementären Ergänzung ist systematisch zu unterstützen und bewusst zu machen.</p>
7.	<p>Prozessbeobachtung im KTC® Das Lesen des Prozesses scheint immer noch die größte Schwierigkeit im KTC® zu sein. In einigen Fällen schaffen es die PB, zumindest die Prozessebene des Coachings zu beschreiben. Rückschlüsse auf Übertragungen sind kaum möglich.</p>	<p>Prozessbeobachtung ist eine Fähigkeit, die zu erwerben mehr Zeit beansprucht, als die übrigen Rollen.</p>	<p>Das Lesen von Prozessen sollte ein Programmpunkt im Forum sein. Das stärkt auch das Verständnis für die Interaktionsdynamik und Übertragungsqualität.</p>
Teil II	Resumée über den Entwicklungsgrad		
	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
1.	<p>Deskription Im zweiten Forum brachten viele Teilnehmer/innen ihre Visualisierungen bereits mit. Bei anderen wurde eine gemeinsame Viertelstunde zu Beginn genutzt, die Visualisierung zu erstellen.</p>	<p>Die Bedeutung einer klaren Darstellung des KTC®-Themas ist nun überwiegend verstanden.</p>	<p>Bei der KTC®-Betreuung (und beim Briefing der NeKos) werden wir noch mehr auf die persönliche Seite und emotionale Tiefe des Anliegens eingehen.</p>
2.	<p>Dominanz der Sachthemen Bei der Vorstellung des Themas war manchmal der persönliche Anteil schwächer belichtet. Die Rückfragen des Teams danach sind oft zaghaft.</p>	<p>Die Gefahr der Nähe zur Fachberatung ist noch nicht ganz gebannt.</p> <p>Es besteht eine Hemmung perspektivisch zu fragen, um Eindrücke aus dem persönlichen Erleben zu gewinnen.</p>	<p>Die Impulsvorträge zum KTC® sowie die Anleitung der NeKos sollten stärker auf die Ermutigung zum persönlichen fragen zielen.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
3.	<p>Hypothesen und Resonanz Ganz oft ist der klare Wille beobachtbar, ganzheitlich wahrzunehmen und den Resonanzen Ausdruck zu geben. In einem KTC® hat sogar der Moderator aufmunternd darauf hingewiesen, dies zu tun.</p> <p>Gleichzeitig gibt es in der Ausführung noch Potential. Es sind erste Schritte erkennbar.</p>	<p>In diesem Kompetenzfeld befindet sich die Generation noch in der Phase des Herantastens. Es findet eine Annäherung statt in Richtung des Mutes, Dinge auch beherzt und klar anzusprechen.</p> <p>Der Eindruck wird durch die Scheu persönlich nachzufragen noch bekräftigt.</p>	<p>Analog zur Deskription braucht es hier noch Ermutigung und Unterstützung.</p> <p>Offenbar gibt es eine Scheu, einen kulturellen Musterwechsel zu begehen und „persönlich“ zu werden.</p>
4.	<p>Schlüsselthema Die Schlüsselthemen sind oft sehr lang. Sie enthalten viel Zuspruch, bestehen häufig aus additivem Zusammenfügen unterschiedlicher Elemente.</p>	<p>Die Akteure/innen erfahren durch die Schlüsselthemen durchaus Stärkung. Die Bündigkeit und Kompaktheit wird sich mit der Erfahrung ergeben.</p> <p>Allerdings bedarf es gezielter Übung und Ermutigung bildhafte Schlüsselthemen in metaphorischer Sprache zu formulieren.</p>	<p>Die angebotene Methode, das Schlüsselthema zu finden mittels Kärtchen und Vorschlägen führt zu brauchbaren Ergebnissen, bleibt aber bei konventionellen Formulierungen stehen. Es bedarf systematischer Übung und beispielhafter Formulierung, um Schlüsselthemen von starker inspirierender Kraft hervor zu bringen.</p>
5.	<p>Musterwechsel Im Augenblick ist von außen nur schwer erkennbar, ob die angepeilten Entwicklungsvorhaben Musterwechsel beinhalten. Viele enthalten radikale Veränderungen auf der Organisationsebene. Inwieweit vorhandene Verhaltens- und Denkmuster durchbrochen werden, ist nicht recht klar.</p>	<p>Die Teilnehmer/innen sind durchaus von den Changes in ihrer Umgebung animiert, selbst aktiv und initiativ Entwicklungsvorhaben umzusetzen. Die Chance, jetzt auch eingeübte Verhaltensmuster loszulassen, alte Zöpfe abzuschneiden und sich selbst neu zu erfinden wird mehr erahnt als bereits praktiziert.</p>	<p>In den Foren kann weiterhin mit Inspiration zum Musterwechsel ermuntert werden.</p> <p>Mehr als Ermutigung bedarf es einer Bewusstseinsbildung und Anleitung zum Musterwechsel.</p>
6.	<p>Ideen Praktische Ideen zur Umsetzung sprudeln schnell. Bei anstehenden Verhaltensänderungen arbeiten die KTCs® mehr mit Apellen. Kreative Ideen sind noch die Ausnahme.</p>	<p>Viele Akteur/innen stehen unter Zeitdruck. In dieser Situation grundlegende Veränderungen, Entschleunigung, oder z.B. Innehalten vorzuschlagen erlauben sich viele noch nicht. Oft wird auch ein Mehr desselben beschrieben.</p>	<p>Hier würde der Generation eine Inspiration in Richtung kreative Arbeitsformen, dem Verhältnis von dringend und wichtig und dem relativen Zeitbegriff gut tun.</p> <p>Veränderungen dürfen auch Umwege enthalten oder paradox erscheinen.</p>
7.	<p>Feedback Viele Feedbacks geben eine tiefe Beeindruckung wieder. Einige Akteur/innen steigen wieder in den Fall ein, was die Moderatoren nicht in jedem Fall steuern.</p>	<p>Das reine Wirkenlassen des KTC® ist noch ungewohnt. Muster des Diskutierens sind bei den Teilnehmer/innen stark verankert und brechen sich noch zu oft Bahn.</p>	<p>Die Prozessberater müssen hier die Moderatoren noch stärker unterstützen, damit einer Diskussion und einem Zerreden des KTC® entgegen gesteuert wird. Es geht nicht um ein Richtig-Falsch-Denken oder eine Bewertung.</p>

Gesamteinschätzung

Das Kollegiale Team Coaching® wird ernsthaft, konsequent und regelgerecht durchgeführt. Im Zusammenhang mit einer starken Lernhaltung der Generation VIII ist hier eine starke Lern- und Anwendungsmotivation erkennbar.

Wir erkennen aber bereits im 2. Forum das nutzbare Potential an offener Kommunikation, persönlichen Fragen, transformationalen Schlüsselthemen, innovativer Ideen und stärkerer Übertragungsarbeit in der Prozessreflexion.

Die systemischen Kontexte sind beispielhaft. In ihrer Exemplarik erlauben sie starke und intensive Lernerlebnisse. Die Teilnehmenden sind offenbar motiviert, ihren eigenen Lernprozess zu vertiefen.

Die Generation VIII ist dabei auf gutem Weg, das Wissenschaftliche Team, die NeKos und die IOS-Trainer haben in ihrer besseren Abgestimmtheit die Chance, diese Generation in ihren Anliegen und ihrem Streben hervorragend zu begleiten.

4.3 LEA VIII Forum 3 25.9.-28.9.2011

Situationsmerkmale und Besonderheiten des Forum 3 in der Generation VIII

Das dritte Forum der LEA-Generation VIII in Alpbach von 25.-28.9.2011 fand unter dem Motto „Open Will“ statt, im Sinne der Frage „Wie kann ich meine Kräfte als Führungsperson mobilisieren?“.

Die Teilnehmer/innen kannten sich nun nach zwei Foren und den entsprechenden Transferkontexten schon sehr gut, sie begegneten sich vertraut und in gelöster Stimmung.

Die Ernsthaftigkeit des letzten Forums war teilweise einer gewissen fröhlichen Routiniertheit gewichen, Ausdruck dessen dass die Teilnehmer/innen sich nun klar auf einem Weg der Veränderung befinden.

Mit Spannung erwartet wurde der Referent Prof. Joachim Bauer aus Freiburg, dem es gelang, neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung sehr praxisnah in die Lebenswelt der Lehrer/innen zu transportieren. Eine erhöhte Zahl von Workshops sollte praktische Ansatzpunkte für die persönliche Entwicklung der Teilnehmer/innen liefern.

Ziel des Forum 3 war es, die Teilnehmer/innen darin zu unterstützen, auch andere Menschen dazu zu bringen, gemeinsam mit ihnen selbst etwas Neues zu schaffen.

Erneut gelang eine sehr gut strukturierte Veranstaltung, die Orientierung und Rahmen für weitere Entwicklungen der Teilnehmer/innen geben konnte.

Teil I	Arbeit der KTC®-Gruppe		
	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
1.	<p>Eigenverantwortung und Initiative Die Verantwortung für das eigene Entwicklungsvorhaben wurde diesmal von einigen Akteur/innen so interpretiert, als ob nur noch wenig Unterstützung erforderlich sei.</p>	<p>Es ist gelungen, die Teilnehmer/innen „gut auf die Schiene zu setzen“. Teilweise schossen sie über das Ziel hinaus, der Gestalt, dass sie dieses weitere KTC als „nicht dringend“ oder abkürzbar empfanden.</p>	<p>Die Betonung auf dem sozialen Aspekt des Lernens, dem miteinander lernen, muss verstärkt werden. Nur im Austausch mit der Gruppe bis zum Schluss kann etwas Gutes gelingen.</p>
2.	<p>Persönliche Entwicklungsprozesse Ein großer Teil der Teilnehmer/innen agiert bereits total anders, als zu Beginn der Generation. Ein Austausch von innerer Realität und äußerer Realität findet bei ihnen nun laufend statt. Einem anderen kleineren Teil gelingt das noch nicht. Diese werden jetzt oft von Ihrer KTC-Gruppe animiert, mehr zu reflektieren.</p>	<p>Mit den Instrumenten der Vernetzung (Lernpartner/innen, Regionalgruppen, KTCs) gelingt bei den meisten Teilnehmern/innen eine kollegiale Weiterentwicklung, einige nutzen dies aber nicht genug.</p>	<p>Diejenigen, die sich nach Beginn der Generation sehr auf eine „eigene“ Entwicklungsschiene begeben, benötigen die volle Aufmerksamkeit der Gruppen und der Berater/innen, damit sie die Möglichkeiten des Feedbacks und der Reflexion konsequent nutzen.</p>
3.	<p>Rolle der Nekos und Neko-Coaching Die NEKOS werden zunehmend souveräner in ihrer Rolle als KTC-Prozessberater/innen. Sie berichten von klaren Interventionen, z.B. um „Fachberatungen“ im Ansatz zu korrigieren. Das Methodencoaching der KTC-Berater/innen nehmen sie nach wie vor dankbar und interessiert an.</p>	<p>Die Aufgabe der „KTC“-Beratung und Unterstützung nehmen die NEKOS mit heutigem Stand gut wahr. Die aktuelle Baustelle für die professionelle Entwicklung scheint die Aufgabe der regionalen Vernetzung zu sein.</p>	<p>Konkrete Unterstützung (wie von Bernhard Weiser geboten) zur Gestaltung der Regionalgruppen ist wichtig und weiterhin erforderlich. Regionalgruppenarbeit ist Systementwicklung in Vernetzung und Dialog.</p>
4.	<p>Gruppenprozess der KTC-Gruppen Klare, auch unbequeme Interventionen in vielen KTCs zeigen die gegenseitige Verantwortung vieler KTC-Gruppen füreinander. In einzelnen Gruppen traten nicht sauber geklärte Konflikte wieder auf.</p>	<p>Die KTC-Gruppen sind einander vertraut, wo Konflikte immer noch offen zu Tage treten, ist zumindest deren Tragweite bewusst. Die KTC-Berater/innen werden bewusst angesprochen und eingeladen zu helfen.</p>	<p>Bei der nächsten Generation sollte dem Gruppenbildungsprozess zu Beginn Aufmerksamkeit geschenkt werden und Zeit eingeplant werden, um Konflikte aufgrund der Zusammensetzung früh entschärfen oder zu klären.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
5.	<p>Reifegrad der KTC-Arbeit Es war vielfach zu beobachten, dass die Gruppen aus der souveränen Beherrschung der äußeren KTC-Struktur den Schluss gezogen haben, sie könnten einiges abkürzen. Einer sauberen Arbeitssituation wurde oft nicht mehr Rechnung getragen: Tische inmitten der Gruppe oder „Outdoor KTCS“ nahmen zu.</p>	<p>Nachdem die Gruppen die Methode nun beherrscht, ist Qualitätssicherung wichtig. Hier liegt die Qualität sichernde Funktion beim KTC-Beratungsteam.</p>	<p>Die Leitung soll sich auf klare Richtlinien bezüglich des wechseln von KTC-Orten und Mindestanforderungen (offener Stuhlkreis ohne Tisch, abgeschlossenes Areal, Sichtbarkeit der Charts während des KTC) einigen und diese weiterhin aufrecht erhalten.</p>
6.	<p>Prozessbeobachtung im KTC® Erstmals waren in einigen Gruppen sehr konkrete Prozessbeobachtungen in Bezug auf den Verweis des Prozessverlaufs auf die Situation des Akteurs/der Akteurin erkennbar. Durchgängig ist das nicht, es kommen immer noch auch reine Prozessnacherzählungen vor.</p>	<p>Prozessbeobachtung ist eine Fähigkeit, die zu erwerben einfach mehr Zeit beansprucht, als die übrigen Rollen.</p> <p>Es ist bereits als ein Erfolg zu werten, dafür das Bewusstsein geweckt zu haben.</p>	<p>Diesem Lernfeld muss unverändert hohe Aufmerksamkeit gewährt werden.</p> <p>Das Verständnis von Entwicklung als Prozess ist Kernkompetenz der LEA.</p>
Teil II	Resumée über den Entwicklungsgrad		
	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
1.	<p>Deskription Die Beschreibung der Entwicklungssituationen war sehr gut vorbereitet. Die meisten LEA Teilnehmer/innen bezogen sich auf die gelernte 4 Felder-Matrix. Das Einführen eines fokussierten Strukturvorschlags („innere Kräfte/äußere Kräfte“) wurde direkt spontan übernommen. Das Thema Introspektion dadurch bekam mehr gezielte Aufmerksamkeit.</p>	<p>Das „spontane“ Ändern der Visualisierung nutzte vielen Akteur/innen zur persönlichen und fachlichen „Neufokussierung“. So taucht das bereits festgeschriebene Thema wieder frisch in den Köpfen auf.</p> <p>Die Aufmerksamkeitslenkung auf die inneren Kräfte und Empfindungen bekam mehr Gehalt. Die Scheu vor einer Visualisierung ist von allen überwunden und der Nutzen sehr klar. Der Mut sich den emotionalen Tiefen des Anliegens zu stellen ist deutlich sichtbar.</p>	<p>Das Vorhaben mehr Bewußtheit zu schaffen für die eigene Person ist gut im werden.</p> <p>Nun heißt es in der KTC-Betreuung auf die Form der Ausgewogenheit von Situation und Person zu achten und zu unterstützen.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
2.	<p>Dominanz der Sachthemen Bei diesem Forum standen die Fragen und Aspekte der persönliche Weiterentwicklung im Vordergrund.</p> <p>Damit konnte ein Gegengewicht zur Dominanz der Sachthemen geschaffen werden.</p>	<p>Die Hemmung perspektivisch zu fragen wird immer geringer. Die Erkenntnis, wie stark die KTC-Arbeit ist, gibt Vertrauen sich mit den eigenen personenorientierten Themen darzustellen.</p> <p>Die Teilnehmer/innen sind auf einem guten Weg sich zu ihren wichtigen persönlichen Fragen die Unterstützung zu holen, die sie brauchen.</p>	<p>Weiterhin sollten im Plenum positive Entwicklungsbeispiele beschrieben werden und die intensive Unterstützung der NEKO's und Coachs hier beibehalten werden.</p>
3.	<p>Hypothesen und Resonanz Den Gruppen gelingt es teilweise offener und damit „leicht“ unbequemer zu werden. Immer noch herrscht auch Vorsicht bei Resonanzen, die als Kritik und „damit könnte ich verletzen“ im eigenen Erleben bewertet werden.</p> <p>Erst mit Zuspruch der Gruppe gelingt es über den eigenen Schatten zu springen und diese wichtigen Resonanzen preiszugeben.</p>	<p>Der hohe Wert der ungewohnten „emotionalen Resonanz“ ist erkannt. Den Teilnehmer/innen wird immer bewusster, wie eine übertriebene Wertschätzung die guten Lösungen verhindert.</p> <p>Gleichzeitig werden die Personen in den KTC's selbst berührt durch ihren neu gewonnenen Mut.</p>	<p>Hier braucht es weiterhin Ermutigung und vor allem Vorbildcharakter von den NEKO's und den KTC-Coachs.</p> <p>Das Erleben, dass beide scheinbar für das System unübliche Resonanzen aussprechen, gleichzeitig wertschätzend bleiben und die Akteur/innen diese Resonanz annehmen und als äußerst wichtig erachtet, bestärkt alle diesen Weg zu gehen.</p>
4.	<p>Schlüsselthema Das Finden der Schlüsselthemen läuft auf eine gewisse Weise glatt. Die Vorgehensweise hat sich eingespielt.</p> <p>Dennoch bleibt es die Kernherausforderung eine Formulierung zu finden, die das Entwicklungsziel nicht als Vorhaben sondern als gelingende Zukunft zum Ausdruck bringt.</p>	<p>Das Reiben und Ringen um das Schlüsselthema kann noch intensiviert werden, metaphorische Aussagen noch gestärkt werden. Die Resonanzerlaubnis auf den Schlüsselsatz braucht noch Raum.</p>	<p>Die Haltung, ein Schlüsselthema dürfe spielerisch und kreativ gefunden werden, sollte unterstützt und gestärkt werden.</p> <p>Die Unterstützer/innen sollten darauf aufmerksam machen, wie es sich anfühlt, wenn DAS SCHLÜSSELTHEMA (auch leibliche Resonanzen nutzen) gefunden ist.</p>
5.	<p>Musterwechsel Die Akteure/Akteurinnen zeigen eine gute Selbstreflektion, zumindest können sie ihren notwendigen Musterwechsel beschreiben, er scheint gut verstanden zu werden.</p> <p>Die Umsetzungsschritte gelingen langsam mehr und mehr, Erfolge sind sichtbar.</p>	<p>Die Lernpartnerschaften und das „ich will“ zeigt Umsetzungserfolge. Ja, die Freude am Gelingen stärkt die Teilnehmer/innen dran zu bleiben. Kurskorrekturen sind möglich und werden ernst genommen.</p>	<p>Die aktive Begleitung und Bestärkung der Coachs und NEKO's zeigt eine gute Wirkung.</p> <p>Das Konzept der Kooperation in den Lernpartnerschaften geht auf und kann noch mehr Erwähnung und Einsatz finden.</p>

	Beobachtung	Eindruck	Schlussfolgerung
6.	<p>Ideen Der Ideenraum wird sehr schnell gefüllt.</p> <p>Wird mehr ein Sachthema angeboten, generiert die Gruppe fleißig Sachlösungen. Wir das persönlich Erleben mehr in den Vordergrund gestellt, gewinnen die Personen orientierten Ideen.</p>	<p>Die Gruppe gerät oft noch in die Falle, den Akteuren/Akteurinnen zu sehr zu folgen. Das Fehlende braucht Beachtung und Gewichtung. Es braucht hier noch Übung und Aufmerksamkeit in Symmetrie und Komplementarität als Modalitäten der Spiegelung.</p>	<p>Die Prozessbeobachter/in-Rolle sollte mehr von diesen Beobachtungen in die KTC-Arbeit einbringen. Ganz gezielt kann diese Aufgabe an den Beobachter/in gegeben werden.</p> <p>Über das aktivierende Ansprechen von Blickrichtungen mit gezielten Perspektiven (ungewöhnliche Ideen, kreative Ideen, Strukturen) kann die Qualität noch erhöht werden.</p>
7.	<p>Feedback Die Feedbacks sind oft sehr ausführlich und von hoher Wertschätzung.</p> <p>Selten gibt es Widerstand. Angeregt durch den Gruppenprozess haben die Akteure/Akteurinnen oft das Bedürfnis den Fall nach der KTC-Arbeit zu intensivieren. Die Moderator/innen steuern hier wenig.</p>	<p>Die KTC-Gruppe wartet sehr auf Rückmeldung, um zu erfahren wie gut sie war. Eine Atmosphäre von Druck, gute Leistung zu bringen, ist wahrnehmbar.</p> <p>Das reine Wirkenlassen des KTC wird noch nicht an sich als sehr gute Leistung gesehen.</p>	<p>Die Feedbacks können und sollen noch mehr von den Moderator/innen gesteuert werden. Gezieltes Fragen, „Wie geht es Dir?“ und „Was nimmst Du mit?“ lenken den Prozess stärker und konzentriert. Beispiele des wissenschaftlichen Teams sind denkbar und wünschenswert.</p>

Gesamteinschätzung

- ❑ Das Kollegiale Team Coaching trägt immer mehr Früchte und wird bereits in seiner Struktur routiniert eingesetzt. Die Teilnehmer/innen erahnen immer mehr, was an Entwicklung möglich werden kann und welche Form der Entwicklungsrichtung angesprochen werden kann mit welchen Lösungen.
- ❑ Die Gruppen agieren über das KTC hinaus und fordern aktiv Unterstützung an bei gruppendynamischen Themen und Konflikten. Das spricht für hohes Vertrauen, ein gutes Reflexionsvermögen und für den hohen Anspruch gute Ergebnisse zu erzielen.
- ❑ Die Inputs der Nekos`s, des wissenschaftlichen Teams und der KTC-Coaches werden sehr angenommen und der Wunsch nach mehr ist hörbar.
- ❑ In diesem Forum ist eine eindeutige Offenheit erlebbar. Die Gruppen setzen sich mit Störungen in den Gruppen auseinander. Ängste, wie meine Aussage könnte als Kritik wahrgenommen werden, werden in kleinen Schritten überwunden. Mut und das Einlassen auf System-Unkonventionelles macht sich bemerkbar und stärkt die Ergebnisse und die Personen.

5. Zwischenbericht zum LEA-Universitätskurs im Rahmen der LEA-Generation VIII

5.1 Einleitung

Mit dem LEA-Universitätskurs ist es der Leadership Academy und den daran beteiligten Personen gelungen, einen weiteren Schritt in der Professionalisierung von Führung im österreichischen Bildungssystem zu setzen. Auf Grund des Wunsches vieler früherer Teilnehmer/innen der LEA entwickelte das bm:ukk unter der Leitung von Mag. Gruber-Redl und die Universität Innsbruck ein weiterführendes Angebot zur Professionalisierung von Führungspersonen im Bildungsbereich. Der LEA-Universitätskurs ist ein verschränktes Programm aus LEA-Elementen und wissenschaftlichem Arbeiten. Teilnehmer/innen entwickeln ergänzend zu ihrer Arbeit in der LEA ein Forschungsprojekt. Die stark prozess- und produktorientierten Entwicklungsprojekte der LEA erhalten dadurch eine wissenschaftliche Vertiefung. Bestehende Wissensbestände werden erschlossen und für den Standort nutzbar gemacht. Die Teilnehmer/innen erheben Daten an ihrem Standort und generieren ausgehend von der Forschungsfrage neues Wissen mit hoher praktischer Relevanz.

Der Abschluss des ersten Universitätskurses hatte schon das Innovationspotenzial der Projekte und Teilnehmer/innen gezeigt. Aktuelle Themen wie: Ganztagsbildung, Leseförderung und Qualitätsentwicklung wurden untersucht. Dieser Trend setzt sich auch im neuen LEA Kurs fort. Engagierte und motivierte Leiter/innen erforschen ihre Praxis und setzen neue Maßstäbe. Neben den Projekten und der Arbeit im Kurs zeigt sich dies u.a. auch darin, dass Teilnehmer/innen des ersten Kurses zu Arbeitsgruppen im Ministerium und zu Tagungen eingeladen wurden, um dort von ihren Ergebnissen zu berichten. Auch im neuen Kurs zeichnen sich schon spannende Entwicklungen ab: So untersucht bspw. ein Teilnehmer die Implementation des Classroom Walkthroughs an seiner Schule und möchte Schlüsse zur Weiterentwicklung ziehen. Der Classroom Walkthrough ist eine Methode pädagogischer Führung an Schulen mit großem Potenzial für die Unterrichtsentwicklung. Ein weiteres Beispiel ist ein Projekt in dem ein Teilnehmer die Aus- und Fortbildungssituation von Schulleiter/innen in seinem Bundesland untersucht und auf Basis der Ergebnisse das Qualifizierungsangebot überarbeitet – neue Veranstaltungen und Fortbildungsreihen, Einführung professioneller Lerngemeinschaften von Schulleiter/innen, Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess. Als Verantwortlicher für den Bereich Schulleiter/innenqualifizierung an der betreffenden Pädagogischen Hochschule haben die Ergebnisse seines Projekts eine große Breitenwirkung. Dies zeigt sich auch in der Involvierung in eine Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Schulleiterqualifizierung in ganz Österreich im Ministerium. Die Förderung von Forschung durch Praktiker/innen in ihrem beruflichen Kontext scheint – wie die Resonanz zeigt - vielversprechend zu sein.

Die folgenden Abschnitte dieses Kapitels geben einen Einblick in den Entwicklungsstand des LEA VIII Unikurses, zeigen die Änderungen zum Piloten auf und beschreiben den aktuellen Kreis der Teilnehmer/innen und ihre Projekte. Am Ende findet sich ein Ausblick auf die geplanten Vorhaben sowie ein Fazit.

5.2 Entwicklungsstand

Der LEA VIII Universitätskurs ist die Weiterentwicklung des Prototypen des „Universitätskurses der LEA Generation VII“. Im Folgenden werden die Entwicklung des Kurses sowie die Unterschiede zum Prototypen deutlich gemacht. Die Darstellung erfolgt chronologisch und folgt den einzelnen Schritten des Projekts.

LEA Forum 1: Auftakt und erstes Studiengruppentreffen

Der Universitätskurs startete mit einer Informationsveranstaltung beim ersten LEA Forum der Generation VIII in Alpbach. Teilnehmer/innen der LEA konnten sich über den Kurs, den Ablauf und die Inhalte informieren. Am letzten Tag des Forums (Mittwoch) fand dann das erste Treffen der Studiengruppe statt. Univ-Prof. Dr. Michael Schratz und Univ-Prof. Dr. Wilfried Schley erklärten die Struktur und die Anforderungen des Kurses. Der zeitliche Ablauf und die Verknüpfung zur LEA wurden dargestellt. Inhaltlich entwickelten die Teilnehmer/innen bei diesem Treffen Ideen für ihr Forschungsvorhaben. Ein Termin für das nächste Treffen in Linz wurde vereinbart.

Änderungen zum Piloten: Im Unterschied zum ersten Universitätskurs begann der LEA VIII Kurs bereits mit dem ersten Forum. Die Informationen zum Ablauf und der Struktur konnten schon präziser gegeben werden, da Erfahrungswerte vom Piloten vorlagen, der sich zu der Zeit ca. in der Hälfte der Umsetzung befand. Der Start beim ersten Forum hat auch den Vorteil, dass mehr Zeit für die Erstellung der Projekte vorhanden ist und die Teilnehmer/innen früher mit der Datenerhebung beginnen können. Ein weiterer Unterschied ist das Anmeldeprozedere. Beim zweiten Kurs wurde auf eine noch verbindlichere Anmeldung geachtet. Dazu gab es beim ersten Treffen eine Unterschriftenliste zur Anmeldung. Eine weitere Änderung sind die Informationen zu den Reisekosten. Im Rahmen des ersten Kurses gab es zu Beginn Unklarheiten zur Abwicklung – wer zahlt welche Treffen, wie ist die organisatorische Abwicklung. Hier konnte das Prozedere deutlich gemacht werden. Da es in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Prozeduren gibt wurde den Teilnehmer/innen eine Liste der LEA VII UK Teilnehmer/innen überreicht. Sie konnten damit direkt bei Personen aus ihrem Bundesland nachfragen und die Information aus erster Hand zum Ablauf erhalten.

Beschreibung des Teilnehmer/innenkreises

Bei der LEA Studiengruppe handelt es sich um eine heterogen zusammengesetzte Gruppe. Es gibt eine gute Durchmischung der Institutionen, Führungspositionen und Bundesländer. Dies ist eine Stärke der LEA und des Kurses. Die Themen des Systems werden sichtbar und es findet ein Austausch zwischen den Systemebenen statt. Lernen im Sinne einer Lernenden Organisation ist möglich. Zu diesem Lernprozess im Rahmen des Kurses meldeten sich 20 Personen an. Drei Personen wurde der Übertritt aus dem LEA VII Kurs ermöglicht, da es ihnen aus privaten bzw. gesundheitlichen Gründen nicht möglich war den Kurs regulär abzuschließen (z.B. Operation und Reha). Derzeit nehmen 18 Personen am Kurs teil.

Lernen braucht Zeit und Auseinandersetzung. Diese Zeit, die Schaffung von Reflexionsphasen, scheint für viele ein wichtiges Thema zu sein – das auch in der LEA aufgegriffen wird. So kam es trotz großem Engagements und Interesse zu Abmeldungen vom Unikurs. Hier eine exemplarische Beschreibung eines Teilnehmers:

„Meine Absicht war, mit dem Uni-Kurs die LEA mit Theorie im Hintergrund anzureichern - das ist sie im Grunde nach wie vor! [...]

Ich bin im SS mit meiner Ausbildung zum Administrator 3 Wochen nicht in der Schule, gleichzeitig kümmere ich mich in der Schule um Sucht- und Gewaltprävention, Homepage, Peers, Öffentlichkeitsarbeit, ... ! Da kommt jetzt schon das Unterrichten zu kurz - das wollte ich für mich nicht mehr machen! [...]

Zurzeit bin ich gerade auf einem Admin-SE. Ich habe die Flipchart-Papers von meinem KTC mit. Seit 2 Abenden sitze ich davor und überlege: Ich „manage“ meine Aktivitäten gerade „nur“, von einer „leadership“ bin ich in meinem Berufsleben weit entfernt. Ich ersuche Sie, meine Entscheidung, mich vom LEA-Universitätskurs abzumelden, zu akzeptieren.

Gleichzeitig möchte ich mich herzlich bei Ihnen bedanken - das erste Uni-Treffen hat mich wieder (wenn auch nur für „zu“ kurze Zeit) in mein Studentenleben zurückgeführt: Themenfindungen, Nachdenken mit Gleichgesinnten, Zuhören und Mitschreiben, natürlich auch Lernen - Verarbeiten - Anwenden, ...! Das würde mir gefallen!“

Das Zitat zeigt den Wunsch der Teilnehmer/innen nach vertiefter wissenschaftlicher Beschäftigung. Das eigene Handeln mit „Theorie“ anzureichern und dadurch zu profitieren, besser zu werden. Es zeigt sich damit auch das Engagement und die Lernbereitschaft der Personen. Sie sind hoch motiviert, machen weiterführende Ausbildungen, übernehmen Aufgaben an ihren Institutionen – in diesem Beispiel von der Suchtprävention über die Gestaltung der Außenkontakte bis hin zu professionellem Lernen – und sind im Modus des „managen“. Sie machen zu viel – „zu viel des Guten“. Die Fokussierung auf wesentliche Elemente, die Einbindung anderer im Sinne „shared leadership“ sowie die Arbeit am „System“ im eigenen Kontext fehlen. Es gibt ein Ungleichgewicht zwischen Management und Leadership. Es gibt den Modus des Tuns, die Reflexion über das Tun ist gleichzeitig wenig ausgeprägt. Mit vollem Elan wird gearbeitet, das Tempo erhöht, die Projekte erweitert. Es wird mehr und mehr. Dinge beginnen „zu kurz zu kommen“ – in diesem Beispiel das Unterrichten. Die Grenze ist erreicht. Die Zeit wird knapp. Es braucht eine Lösung. Lösung im Sinne von los lassen – etwas das man begonnen hat beenden. Hier kommt der Unikurs ins Spiel. Er hat vor kurzem begonnen. Es scheint einfach diesen aufzuhören. Die Verknüpfung in frühere Vorhaben ist dichter, es wurde viel investiert. Der Unikurs steht am Anfang, der bisherige Einsatz ist im Vergleich geringer. Ein Mail wird geschrieben oder persönlich Kontakt aufgenommen. Der Wunsch nach einem Ausstieg bekannt gegeben und um eine Akzeptanz dieser Entscheidung gebeten. Der Nutzen wissenschaftlicher Reflexion wird wahrgenommen, die Lebendigkeit gefühlt „das würde mir gefallen“, gleichzeitig fehlt die Zeit, der Mut(?) etwas anderes los zu lassen (letting go).

Die Analyse dieser Rückmeldung macht vier Punkte deutlich:

1. Wir haben es mit hoch motivierten und engagierten Personen zu tun – den Leistungsträger/innen. Sie übernehmen Verantwortung und Aufgaben, die über das normale Maß hinaus gehen.
2. Diese Personen haben großes Interesse an Weiterentwicklung, Innovation und Forschung.
3. Das große Engagement verbunden mit fehlenden Formen professioneller Reflexion führt zu einem „zu viel des Guten“. Sie übernehmen zu viel Verantwortung und Aufgaben. Sie arbeiten im System nicht am System.

4. Weiterentwicklung benötigt Räume und Formen professioneller Reflexion. Dies scheint noch wenig ausgeprägt. Die LEA arbeitet an einem Kulturwandel in diesem Bereich und bietet Räume dafür (Lernpartnerschaft, KTC, LEA-Universitätskurs,...), die über die LEA hinaus wirken. Die exemplarische Rückmeldung zeigt, die Wichtigkeit der LEA und der Etablierung neuer professioneller Lernformen. Der LEA Universitätskurs als Form wissenschaftlicher Reflexion ist ein Beitrag dazu.

Lernen findet dort statt, wo es Unterschiede gibt. Wo Erfahrungen über den eigenen Horizont hinweg ausgetauscht werden können. Dafür bietet der Universitätskurs eine gute Gelegenheit. Die Gruppe des LEA VIII-UK ist gut durchmischt, was in den folgenden Abbildungen zur Teilnehmer/innenzusammensetzung zu sehen ist (siehe Abb. 8-11).

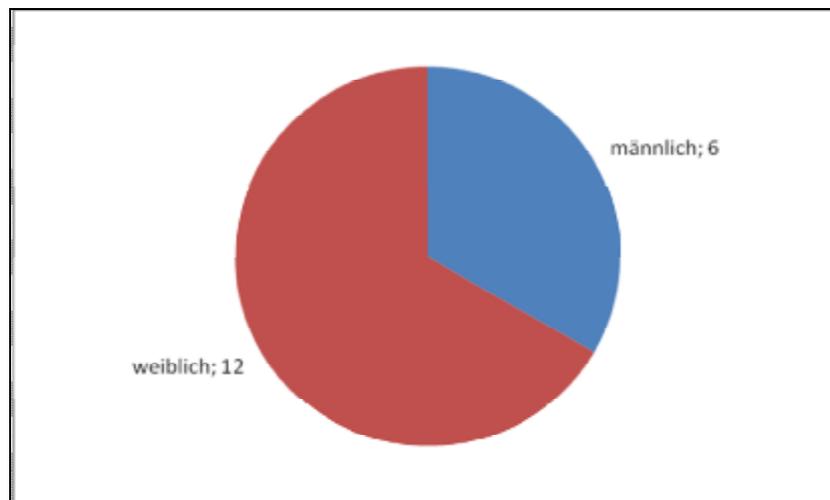


Abbildung 8: Geschlechterverteilung

Von den 18 Teilnehmer/innen sind 12 Frauen und 6 Männer. Es gibt eine ausgewogene Durchmischung der Bundesländer (siehe Abb. 9).

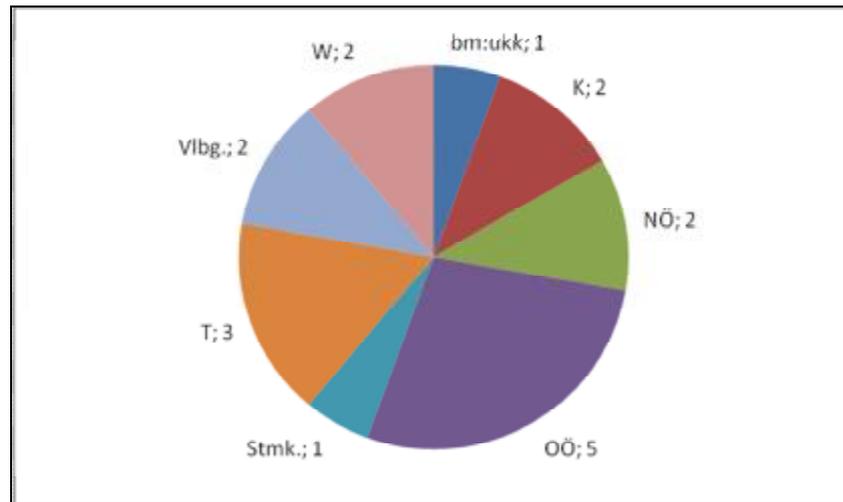


Abbildung 9: Bundesländer

Bei Betrachtung von Abbildung 10 ist die Verteilung der Schultypen und Institutionen zu sehen. Hier zeigt sich eine ausgewogene Verteilung. Im Vergleich zum ersten Unikurs hat sich das Teilnehmer/innenspektrum erweitert (siehe Abbildung 11). Es nehmen auch Personen des Ministeriums und der Berufsschule teil. Die Teilnehmer/innengruppe ist somit sehr heterogen, was die Teilnehmer/innen selbst als sehr positiv bewerten.

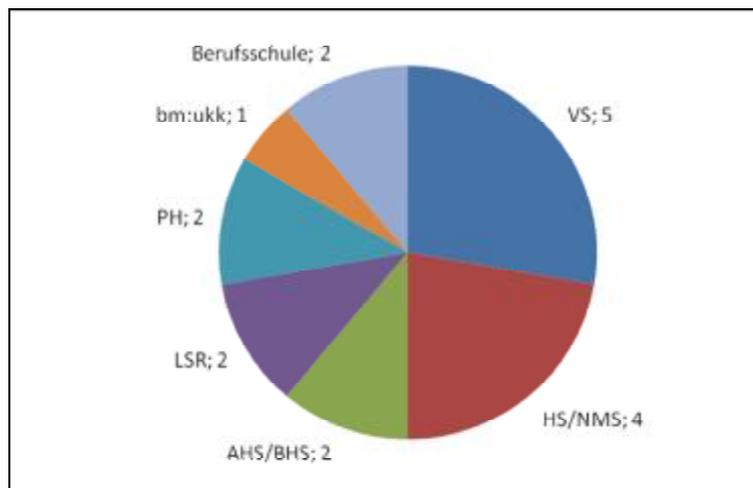


Abbildung 10: Institutionen

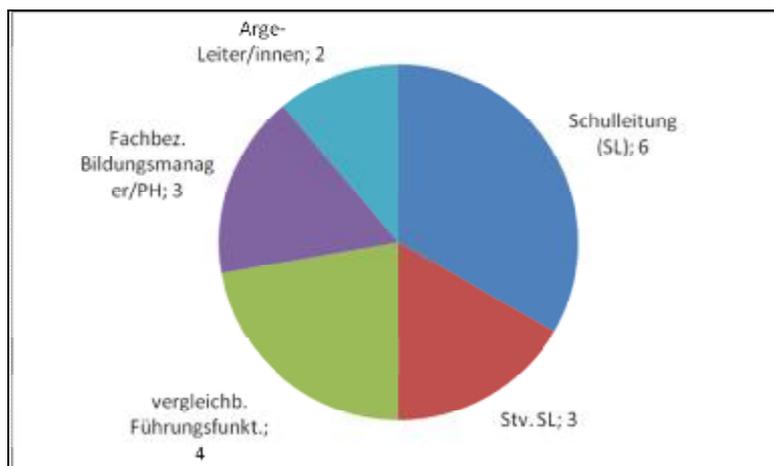


Abbildung 11: Funktionen

Studientag I: Vom Abstract zur Forschungsfrage

Beim ersten Treffen in Alpbach hatten die Teilnehmer/innen einen Überblick über den Universitätskurs erhalten und erste Überlegungen zu ihrem Forschungsvorhaben angestellt. Im Anschluss an das Treffen erhielten sie Unterlagen zur Konkretisierung des Forschungsanliegens sowie Leseaufträge. Die Teilnehmer/innen erarbeiteten anhand eines vorbereiteten Leitfadens einen Abstract zu ihrem Forschungsprojekt, den sie bis spätestens 31. Jänner 2011 übermittelten. Dieser wurde begutachtet und beim ersten Studientag in Linz (5. März) besprochen.

Die Gruppe startete mit Elan in den Forschungsprozess. Ideen, Rückmeldungen und Literatur wurden ausgetauscht. Es herrschte eine gute Atmosphäre. Im Anschluss an das Treffen ging es darum am Ball zu bleiben und das Forschungsvorhaben voran zu treiben. Jedes Forschungsprojekt basiert auf einer präzisen Fragestellung. Wir entschieden uns deshalb besonderes Augenmerk auf diesen Aspekt zu legen. Beim Piloten hatte sich gezeigt, dass die Fokussierung den Teilnehmer/innen schwer fiel. Wir setzten an diesem Punkt an und gaben den Auftrag die Forschungsfrage zu schärfen und einer kritischen Prüfung zu unterziehen: Ist sie konkret? Macht sie Lust? Ist sie offen formuliert? Ist sie im Rahmen des Universitätskurses untersuchbar? Die Teilnehmer/innen holten dazu auch Rückmeldung von den Studienzirkeln ein. Die geschärfte Fragestellung wurden bis spätestens Di. 5.4.2011 übermittelt und befeedbackt.

LEA Forum 2: Forschungsfrage und Forschungsdesign

Beim zweiten LEA Forum in Alpbach (13. April) arbeiteten wir mit den Forschungsfragen weiter. Es wurde einerseits generelle Rückmeldung gegeben und dann der Bogen von der Forschungsfrage zum Forschungsdesign gespannt. Hier standen die Fragen im Zentrum: Wie komme ich von der Forschungsfrage zu gesicherten Antworten? Wen befrage ich? Wie sammle ich Daten und gestalte die Auswertung? Überlegungen zum Forschungsdesign und zu den Erhebungsinstrumenten wurden angestellt. Zur Ergebnissicherung wurde ein Abgabetermin für das Forschungsdesign vereinbart.

Studientag II: Instrumente der Datenerhebung

Bis zum Treffen in Salzburg entwickelten die Teilnehmer/innen die Erhebungsinstrumente. Dazu nutzten sie die Studienzirkel als Resonanzraum. Einzelne erhoben schon Daten. Das Treffen fand am Samstag dem 2. Juli (für einige schon Sommerferien) in Salzburg statt. Es herrschte produktive Stimmung. Es wurde direkt an den Projekten gearbeitet, Rückmeldungen zu den Erhebungsinstrumenten gegeben, auf spezielle Fragen eingegangen und Erfahrungen mit der ersten Erhebung der Daten ausgetauscht. Das Treffen in Salzburg hatte Werkstatt-Charakter. Ein wichtiger Punkt war die Fertigstellung der Erhebungsinstrumente und die Sammlung von Daten bis zum nächsten Treffen nach den Sommerferien.

Die intensive Arbeit an der Forschungsfrage hatte sich bezahlt gemacht, im Unterschied zum Pilotprojekt sind die Fragestellungen und damit auch die Erhebungsinstrumente noch zielgerichteter was die Qualität der Abschlussarbeiten steigert.

LEA Forum 3: Scientific Community LEA

Beim dritten LEA VIII Forum im September präsentierten die Absolvent/innen des ersten Universitätskurses ihre Arbeiten und erhielten die Zertifikate. Das war eine gute Möglichkeit für die LEA VIII Teilnehmer/innen die Produkte und Themen der Pioniergruppe kennen zu lernen. Das Interesse war groß und die Ergebnisse beeindruckend. Im Anschluss an die Zertifizierung kamen die Teilnehmer/innen beider Generationen ins Gespräch, Kontakte wurden ausgetauscht und Netzwerke gebildet. Die Poster der Forschungsarbeiten wurden dann noch im Plenarsaal aufgehängt, was eine tolle Stimmung erzeugte und neugierig machte. Die Rückmeldungen zu dieser Veranstaltung waren sehr positiv. Hier zeigt sich ein Nutzen der verschränkten Durchführung des Universitätskurses. So konnten die Teilnehmer/innen des neuen Kurses schon Beispiele des Endproduktes sehen – was beim Piloten noch nicht möglich war.

Studientag III: Auswertung und Analyse von Daten

Wir achteten bei der Terminplanung des LEA VIII Kurses besonders darauf, dass es zu keiner Überschneidung mit den LEA Terminen kam. Zwischen Forum 3 und 4 finden die Erstellung der Portfolios und die Abgabe der kollegialen Begutachtung statt. Dies war ein Punkt der im Rahmen der Pioniergruppe angemerkt worden war. Als Termin für das nächste Treffen wurde deshalb Samstag der 22. Oktober festgesetzt. Es fand in Linz statt. Hier standen die Auswertung und Analyse von Daten im Mittelpunkt. An konkreten Beispielen wurden die Schritte der Datenauswertung besprochen. Dazu brachten Teilnehmer/innen ihre Auswertungen mit und zeigten wo es Schwierigkeiten gab.

Bei diesem Treffen kam der Wunsch auf, den Abschluss des Kurses in den Sommer/Herbst zu verlegen, damit genügend Zeit zur Fertigstellung der Projekte bleibt. Wir kommen diesem Wunsch gerne nach. Um den Prozess am Laufen zu halten regten wir die Erstellung eines kurzen Zeit-/Arbeitsplanes an: Wo stehe ich? Was sind die noch offenen Schritte und was mache ich bis wann? Was brauche ich? Dieser wurde in den Studienzirkeln befeedbackt und dann abgegeben. Die Erstellung des Arbeitsplans ist wichtig, damit die Teilnehmer/innen die Arbeit gut einteilen und ein Verständnis der einzelnen Schritte haben. Weiters sind die Arbeitspläne für den laufenden Unterstützungsprozess hilfreich, da Bezug darauf genommen werden kann. Ein direkter Nutzen zeigte sich auch bei Forum 4. Es gab keine Abmeldungen.

LEA Forum 4: Wissenschaftliche Erkenntnisse verschriftlichen

Die Projekte sind nun auf dem Weg und es geht darum die Arbeit zu verschriftlichen. In Alpbach gab es dazu einen Input. Weiters haben wir uns über die Auswertung von Daten ausgetauscht. Daten werden bei der Auswertung „information“ gebracht, es entsteht neue Information. In einem veröffentlichten inneren Dialog zeichnet der/die Autor/in einer Forschungsarbeit den Weg von der Idee über die Forschungsfrage bis hin zu den Ergebnissen und Schlussfolgerungen nach. Der Forschungsprozess wird damit sichtbar. Die Struktur der Arbeit wurde besprochen und im Anschluss an das Treffen ausgesendet. Beim Treffen wurde auch der für Februar geplante Termin für das Studiengruppentreffen auf April (Samstag, der 14.) verschoben. Er dient der Beantwortung von Fragen die im Zusammenhang mit der Erstellung des Berichts entstehen. Die Teilnehmer/innen nutzen dazu die Semester- und Osterferien.

Kurzbeschreibung der geplanten Vorhaben

Es ist wichtig die Teilnehmer/innen weiter bei der Erstellung der Forschungsarbeit zu unterstützen und den Prozess am Laufen zu halten. Zur Unterstützung sind Kurzanrufe für Jänner und Februar geplant. Jede/r Teilnehmer/in wird angerufen und erhält ein Coaching, daneben bieten die Studienzirkel Unterstützungsmöglichkeiten.

Das letzte Studiengruppentreffen ist in Innsbruck geplant (Samstag 14. April), dazu wurde bereits ein Raum reserviert. Bei diesem Treffen geht es um die Fertigstellung der Forschungsarbeit. Abgabetermin für die Arbeit ist der 21. Juli 2012. Des Weiteren wird die Posterpräsentation und die Zertifizierung vorbereitet. Im Anschluss an das Treffen erhalten die Teilnehmer/innen Feedback zu ihren Postern und überarbeiten diese.

Die Zertifizierung des Unikurses ist für September 2012 geplant: voraussichtlich im Rahmen von LEA IX (16.-19.9.). Angedacht ist Sonntag, der 16.9.2012. Eventuell kann die Zertifizierung wieder mit der Teilnahme an einem Gastvortrag gekoppelt werden. Die Rückmeldungen vom Piloten dazu waren gut.

5.3 Fazit

Der LEA-Universitätskurs hatte einen guten Start. Die Teilnehmer/innen sind engagiert. Die Projekte sind in der Realisierung. Themen wurden gesammelt, eine Forschungsfrage entwickelt, Untersuchungsdesigns entworfen, Erhebungsinstrumente geschärft und Daten erhoben. Die Arbeiten nehmen Gestalt an. Die Gruppe befindet sich nun in der Auswertungs- und Interpretationsphase. Hier erhalten sie Unterstützung.

Parallel zum Pionierkurs wurde das Programm laufend angepasst und weiter entwickelt, dies betrifft u.a. den früheren Start, einen größeren Fokus auf die Entwicklung der Forschungsfrage und das Zeigen von Beispielarbeiten. Ein Arbeits- und Zeitplan wurde entwickelt und es konnte noch mehr Commitment erzeugt werden. Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind geklärt – z.B. Abwicklung der Dienstreiseanträge, Organisation der Treffen in Alpbach und anderen Standorten.

Eine heterogene Gruppe bearbeitet eine Fülle an Forschungsthemen. Die laufende Betreuung hält den Prozess im Fluss. Die Zusammenarbeit zwischen Stabsstelle LEA und Uni-Kursleitung ist gut. Die Kommunikation ist offen, das Handeln rasch. Ideen werden ausgetauscht und umgesetzt. Der Kurs wird kontinuierlich verbessert. Ein Webbereich für die Teilnehmer/innen wurde entwickelt und veröffentlicht. Die

Teilnehmer/innenverwaltung in die LEA Datenbank integriert und kontinuierlich aktualisiert.

Wir freuen uns auf die Präsentation der spannenden Ergebnisse bei der Zertifizierungsfeier.

5.4 Anhang: Bisherige und geplante Termine

Bisherige Treffen/Deadlines:

- 28.11.-1.12.2010 Infoveranstaltung zum Universitätskurs, am Abend LEA VIII-Forum 1
- Mi. 1. Dez. Erstes Treffen der Studiengruppe im Rahmen von LEA Forum 1, 13-15:30 Uhr, Alpbach – Einführung in die Studiengruppe, Literaturstudium, Organisation des Studiengangs
- bis 31. Jän. 2011* *Abgabe Forschungsabstract*
- Sa. 5. März: Studientag in Linz, 10:30-16:30 Uhr
- Studienzirkel*
- bis 5.4.* *Abgabe geschärfte Forschungsfrage*
- Mi. 13. April: Treffen im Rahmen von LEA Forum 2 (10-13.4.2011), 13:00-15:30 Uhr
- Studienzirkel*
- bis 15. Mai* *Abgabe Forschungsdesign*
- Sa. 2. Juli Studientag in Salzburg, 10:30-17:00 Uhr – Datenerhebung
- Treffen Studienzirkel*
- So. 25. Sep. Treffen im Rahmen von LEA Forum 3 (25-28.9.2011), 14-15:30 Uhr
- Info: 4. Oktober* *Abgabe LEA Portfolios*
- Sa. 22. Oktober Studientag Linz, 10:30-17:00 Uhr – Datenauswertung und Analyse
- Studienzirkel*
- bis 12. Nov.* *Abgabe Zeit- und Arbeitsplan*

- Fr. 2. Dez. 2011 Treffen im Rahmen von LEA Forum 4 (30.11.-2.12.2011), Alpbach, 13-15:30 Uhr – Von der Forschungsfrage über die Datenauswertung zu Ergebnissen, Struktur der Forschungsarbeit

Geplante Treffen/Deadlines

- Sa. 14. April Studentag in Innsbruck – Forschungsarbeit: Ergebnisse verschriftlichen
- bis Sa. 21. Juli* *Abgabe der Arbeit und Poster*
- Zertifizierung und Präsentation (voraussichtlich im Rahmen der LEA 9 – Forum 3 (16.-19.9.) angedacht ist der So. 16.9.)

6. Themencluster der Ergebnispräsentation der Projekte

Arbeitsklima/Organisationskultur

Themen:

- Step by step
- Die Herausforderung der Reformation der Schule
- Lehrer/innengesundheit - ein Schulkonzept für eine AHS

Integration/Begabtenförderung, Schul- und Organisationsentwicklung

Thema: Montessori - Oberstufenrealgymnasium: Aufbau und Perspektiven

Interkulturelles Lernen, Schul- und Organisationsentwicklung

Thema: Handlung schafft ein Stück neue Realität!!! Vidimo se!

Lehrer/innenbildung

Themen:

- Schulentwicklung durch Schulleiterfort- und Weiterbildung an der PH NÖ
- Von der individuellen zur systemorientierten Fortbildung

Nahtstellen im Schulsystem

Themen:

- Nahtstelle 10+
- Gegen Narben im Schulsystem: mit einem kreativen, schulübergreifenden Projekt der Nahtstellenproblematik begegnen
- Bildungsregion Hengist
- Brücken an der Nahtstelle Kindergarten/Vorschule

Personalentwicklung

Themen:

- Personal- und Schulentwicklung: Was tun wenn alle in Pension gehen?
- Vom ICH zum WIR
- Eigen- Fremdressourcen nutzen und fördern

Schul- und Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung

Themen:

- Einführung des neuen Elektronik-Lehrplans
- Neues Unterstufenmodell (Riedenburg neu)
- Umsetzung der Zertifizierung von Schulen als Entrepreneurship-Schule
- Netzwerk ambulantes, sonderpädagogisches System
- Leadership unter der Lupe (Implementierung eines E-Learning-Projekts an einer NMS)
- Am Weg zur neuen Mittelschule - das Doppelstundenmodell der Privat-Hauptschule Zwettl
- In Bewegung bleiben - dann bewegt sich etwas/Musikhauptschule Dürnkrot auf dem Weg zur NMS)
- Implementierung der Berufsorientierung am Standort + Dissemination im Bundesland
- Implementierung eines neuen pädagogischen Konzepts

Standortsicherung

Themen:

- Die Einführung von Bosnisch, Kroatisch, Serbisch als verpflichtende ZLF (zur Wahl) an den Schulen der BFI Wien im Sinne eines Beitrages zur Erhöhung der Vielfalt des Bildungsangebotes (Absicherung an Schulen der BFI Wien als HAK Standorte)
- Die Lehrinsel Lanzendorf im NÖ-Bildungsozean
- Auf dem Weg zur einer modernen Berufsvorbereitungsschule
- Kleine Schulen

Unterrichtsentwicklung

Themen:

- Sparkling Science
- Die Implementierung einer Mehrstufenklasse - ein neues Kapitel in der Geschichte unserer Schule
- Schultheater
- Auf dem Weg zu einer neuen Schule
- Europa

Sonstiges

Themen

- Lehrer/innen mit Matura-Berufsreifeprüfung für Lehrlinge in OÖ
- Lernen lernen für HTLs (wissenschaftliches Denken Ingenieurwissen)
- Nikolaus Lenau Schule - SPZ Gmunden eine Symbiose auf dem Weg zur Inklusion
- In engagierter Gelassenheit den Windmühlen entgegentreten

7. Summary

The experience of the eight generation of the Leadership Academy opening up participation for leaders of the so-called middle management has proven a valuable enlargement for the empowerment of system leadership. Not only have the additional participants brought new leadership functions into discussion (subject leadership, project leadership, regional working group leadership, deputy headship etc.), but have influenced the dynamics of both the generation at large and the professional learning communities (CTCs). The hidden power of the supporting forces in the Austrian school system seems to be untapped to a great extent and should further be considered in the sense of shared leadership as a vital force in leadership for learning. This has to do with the fact that most of the middle management teamers are closer to the teaching front than senior leaders in other parts.

Several workshops paying attention to particular needs in professional development were introduced as new curricular elements in generation VIII, which gave the participants more options in their own developmental needs. Examples were „Organizing schools in a team structure“, „Coaching for personal development“, „Leadership in motion“, „Leading the inner team“, „Hot buttons: Beware of negative impulses“ in Forum 2 and „Profiling successful leadership“, „Energy management“, „Horizontal leadership“ in Forum 3. Moreover, visiting experts were asked to offer workshops bringing in their expertise, such as „Quality development and collegial interaction“ (experiences from Baden Württemberg) and „Sharing leadership and responsibility with school boards“ (experiences from the Netherlands). The feedback by the participants showed that opening up the programme with extra options for professional development needs was highly appreciated.

At the beginning of Forum 3 the final presentations of the university course of LEA VII were given room by means of poster presentations. In this way the results of the research projects of the participants could be exchanged on a wider scale, since participants of the regular LEA VIII generation were also invited to study the posters of their work. The standard of the research work was rated high considering the previous (non-existing) exposure to research activities. This was mainly achieved by the mixture of intensive face-to-face meetings in the full group as well as the learning circles (regional or thematic sub-groups) and the virtual online exchanges, particularly by the support of Martin Hartmann. The results of the university course seems to reach further than the mere curricular experience, especially where participants could use the research results as evidence for the support of innovative development. One participant could use his ECTS credit points towards a PhD programme, which shows that the original desires of (previous) LEA participants can be fulfilled.

The participants at the new generation of the LEA VIII university course had the chance to gain from the experiences gained in the pilot (LEA VII), which made it easier for them to start at the very beginning with the first meeting of the study group. Moreover, the information necessary about length of the course, workload involved and necessary meeting times could be given at the very beginning which made planning easier for the participants. Nevertheless it has shown, that the commitment

to work on a research project has so far put a fair amount of pressure on them fulfilling all the necessary tasks during fieldwork and analyses accordingly. The composition of the group is even more heterogeneous than in the pilot, which renders the course an extra learning dimension, since the participants' research projects are even more manifold. The research course is still on-going because of its one and a half year time span, and the award of the certificates is planned for the Sunday beginning Forum 3 of LEA IX.

For the introduction of Forum 4 a new element was found which proved to be well placed at the beginning of the final phase: the presentation of a winner of the German School Award. The deputy head of the primary school „Kleine Kielstraße“ from Dortmund was invited to tell the success story of the school from graduating pupils well below average achievement to raising results above average achievement despite very difficult socio-economic conditions. The presentation of the school was an excellent example how it was possible through professional leadership to turn around school within a fairly short time span. For a fair number of participants it was difficult to believe that this could be possible under „normal conditions“, therefore the input was well placed in the final forum which should open up visions for the future. As a result, it is desirable to invite further leaders of the award winning schools of the German School Award to present at the opening of the final fora.

The quality of the portfolios seemed to be the highest of all generations, which can be credited to several reasons: One reason was the high quality of CTC work right from the start, which very early drew the participants into the intensive experiences of collegial exchange on both the personal and professional level and created a lot of systemic energy. Another reason was the sequential introduction into the workings of the portfolio, accompanied by the logbook, which guided the participants continuously on their journey through their innovative project work. The following sample of the creativity in the titles to their portfolios mirror the vividness of their professional experiences.

8. Anhang

LEA Newsletter Ausgabe 1/2011



LEA NEWS

Ausgabe 1/2011
Jahrgang 7

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNEBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



bm:uk

Leadership Academy

QUS meets LEA

Mit der Konzeption von QUS „Qualitätsentwicklung in kollegialer Interaktion“ im Gepäck waren wir, Simone Poss und Thomas Berliner (Fachberater Schulentwicklung beim Regierungspräsidium Karlsruhe und Entwickler von QUS), als Gäste beim zweiten Forum der VIII. LEA-Genera-

tion im April 2011 eingeladen. Wir erlebten dies als eine Situation des „Von- und miteinander Lernens“, wie sie wohl für die LEA charakteristisch ist.

Fortsetzung auf S. 2

Impressum

Herausgeber:
Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

Redaktion:
Mag. Dr. Silvia Pool Maag
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

Redaktionsadresse:
Institut für LehrerInnenbildung
und Schulforschung
Universität Innsbruck
Innrain 52, A-6020 Innsbruck
E-Mail: Paul.Resinger@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt

QUS meets LEA	Seite 2
Terminboard	Seite 3
Das Teilen von Führung und Verantwortung	Seite 4
LEA-Impressionen	Seite 5
Mittleres Management zwischen Sandwich und Triangulation	Seite 6
Von 0 auf 100 in drei Monaten	Seite 8
LEA Buchempfehlung	Seite 10
Leistung und Disziplin	Seite 11

LEA-Inside

QUS meets LEA

Im Workshop „QUS: Qualitätsentwicklung in kollegialer Interaktion“ im Rahmen des zweiten Forums der VIII. LEA-Generation in Alpbach konnten wir an gemeinsame Fragestellungen anknüpfen. Wie gelingt es, Klassenzimmertüren zu öffnen und Unterricht aus der Privatsphäre des Einzelnen herauszuführen? Wie gelingt es, aus einem Einzelkämpfer-Dasein in einen konstruktiven Diskurs und ein gemeinsames Lernen von KollegInnen zu kommen, das sich konkret im Unterrichtsalltag auswirkt? „Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule“ (QUS) setzt als schulisches Qualitätssystem auf kollegiale Interaktion und den Aufbau einer Lern- und Feedbackkultur unter Beteiligung des gesamten Kollegiums. In Baden-Württemberg sind es rund 120 Schulen, die mit diesem Konzept arbeiten.

Für QUS-Schulen ist es Alltag, dass sich Lehrkräfte gegenseitig im Unterricht besuchen, Feedbackgespräche führen und in Qualitätsgruppen mit jeweils 5-6 Lehrkräften in den kollegialen Austausch gehen. Um aus der „Bewertungsfalle“ herauszukommen, gibt es bei QUS ein klares Setting und eine inhaltliche Festlegung, worum es bei den Hospitationen und im anschließenden Feedbackgespräch geht. Grundlegend ist hierfür eine Haltung, die die Differenz zwischen dem was ist und dem was sein könnte als Potential begreift. Evaluation von Unterricht wird so nicht zur Bewertung, sondern stellt die Aufmerksamkeit für Ergebnisse her und fördert die Neugier auf gemeinsame Lernfortschritte.

Die Qualitätsgruppen bei QUS sind über eine Steuergruppe verbunden, in der auch die Schulleitung vertreten ist. Ausgehend von einem gemeinsamen „Schulthema“, das von der GesamtlehrerInnenkonferenz für jeweils ein Jahr festgelegt wird, werden in diesen Gruppen Grundfragen des Unterrichts diskutiert und jeweils verbindliche Aspekte und Qualitätsaussagen für die Hospitationen ausgewählt. Die Aufgabe der besuchenden Lehrkräfte ist es also nicht, den Unterricht nach eigenen Kriterien zu beurteilen. Der Beobachtungsauftrag ist vielmehr an den gemeinsam definierten Qualitäten ausgerichtet. Statt zu bewerten, steht das „Schatzsuchen in Sachen Qualität“ im Vordergrund.

Im Feedbackgespräch, an dem weitere Kolle-

gInnen der gleichen Qualitätsgruppe als ModeratorenInnen teilnehmen, gibt die hospitierende Lehrkraft zunächst ihre konkreten Beobachtungen wieder. Für die Lehrperson, die die Stunde gehalten hat, ist dies eine unmittelbar beschreibende Rückmeldung auf die Arbeit. Dabei bleibt es aber nicht. Es geht auch darum, die Stunde vor dem Hintergrund der vereinbarten Aspekte und Qualitätsaussagen für ein gemeinsames Lernen zu nutzen, das die Entwicklungschancen in den Mittelpunkt stellt.

Entsprechend der inhaltlichen Vorbereitung der Hospitationen durch Steuergruppe, Qualitätsgruppe und der einzelnen Lehrkraft, erfolgt auch die Auswertung der Hospitationen und der Feedbackgespräche auf diesen drei Ebenen. Dadurch verzahnt QUS die individuelle Entwicklung der einzelnen Lehrkraft mit der Entwicklung der Schule als Ganzes. Das Wissen von Einzelnen wird für die Qualitätsentwicklung der Schule genauso nutzbar, wie die Kompetenz und die Überlegungen von Teilgruppen.

Der Anfang einer Erneuerung liegt häufig im Übergang vom „unbewussten Nichtwissen“ zum „bewussten Nichtwissen“ (Albert Bandura). QUS befördert diesen Prozess, indem es, „eine kreative Störung“ in die Selbstverständlichkeit der Alltagsroutine bringt: „Ich brauche ein Gegenüber, das mir hilft, meinen blinden Fleck zu erspüren. Doch Schule hat keine Kultur, den Außenblick zuzulassen“, so äußerte sich ein Teilnehmer der LEA im Forumsgespräch am Montagvormittag. Um Lernen zu können, braucht es jemand, der einem manchmal die Selbstverständlichkeit des eigenen Tuns „nimmt“ und dadurch Selbstaufmerksamkeit ermöglicht. Die kollegiale Hospitation bewirkt einerseits diese Selbstaufmerksamkeit und gibt andererseits ein Gegenüber.

Ein Musterwechsel kann erst gedacht werden, wenn Muster hinterfragbar sind. Bei QUS geht es darum, sich erst einmal in ein Thema hinein zu fragen. Dabei zeigt sich häufig, dass die Standardantworten nicht ausreichen oder das gewohnte Repertoire nicht wirksam ist.

Die „fünf Dimensionen des Lernens“, die Bernard Weiser vor drei Jahren im Rahmen der QUS-Jah-

LEA-Inside

restagung vorgestellt hat, sind für uns seither eine wichtige Landkarte, um Entwicklungen an QUS Schulen zu verstehen. Wissen braucht Reflexion und umgekehrt braucht Reflexion Wissen, und es braucht das Eingebundensein, die Sicherheit einer Gruppe, um alte Muster loszulassen und sich auf Neues einzulassen. Und so installiert QUS die Dimension des konkreten Tuns, indem das Ausprobieren des Neuen kollegial über die Hospitation begleitet und durch die Reflexion unterstützt wird.

Die Arbeit der KTC-Gruppen hat dies für uns noch einmal eindrücklich bestätigt. Auch hier geht es darum, im geschützten Rahmen der Gruppe und auf der Basis einer wertschätzenden Haltung, Lernchancen und Entwicklungen zu eröffnen. Bei LEA gelingt dies über alle „hierarchischen Ebenen“ hinweg. Lernwirksam sein, indem man die eigene Resonanz zur Verfügung stellt, inhaltlich herausfordert und emotional stärkt.

Ähnliche Prozesse erleben wir in der Beratung und Begleitung von QUS-Schulen. Statt zu klagen, „wie schwierig alles ist“, gehen LehrerInnen Fragen und Probleme des Unterrichtens professionell an und erleben sich dabei (wieder) in ihrer „Profession“. QUS fördert die Beziehungen und das Vertrauen zwischen den Lehrkräften und unterstützt eine Entwicklung, wie Michael Schratz sagen würde, vom „ich und meine Klasse“ hin zu „wir und unsere Schule“. Durch das Arbeiten an gemeinsam festgelegten Qualitäten und die dadurch hergestellte Selbstaufmerksamkeit hinsichtlich der Umsetzung und der Ergebnisse, nimmt die Verbindlichkeit in-

nerhalb des Kollegiums zu.

QUS meets LEA und viele Anknüpfungspunkte und Gemeinsamkeiten wurden spürbar. Vertrauen, Wertschätzung, gemeinsames Lernen, gelebte Leadership – dass dies auch in großen Gruppen gelingen kann, hat uns die LEA beeindruckend gezeigt. Es ist wohl keine Frage der Gruppengröße, sondern der Haltung. Wie dies mit so vielen Menschen gleichzeitig gelebt werden kann, dafür haben wir seit Alpbach ein inneres Bild.

Informationen zu QUS unter www.qus-net.de

Simone Poss
 Fachberaterin Schulentwicklung
 beim Regierungspräsidium
 Karlsruhe / Entwickler von QUS
s.poss@web.de



Thomas Berliner
 Fachberater Schulentwicklung
 beim Regierungspräsidium
 Karlsruhe / Entwickler von QUS
thomas.berliner@qus-net.de



Termine

Internationales Leadership Academy Symposium

3. und 4. Juli 2011 in Alpbach

LEA-Generation VIII

3. Forum: 25. bis 28. September 2011 in Alpbach

4. Forum (Zertifizierung): 30. November bis 2. Dezember 2011 in Alpbach

Begleitende NEKO-Qualifizierung

2. Modul: 5. und 6. Juli 2011 in Salzburg

LEA-Inside

Das Teilen von Führung und Verantwortung

Arbeit in Professionellen Lerngemeinschaften und schulischen Netzwerken

Im Rahmen von Parallelworkshops beim zweiten Forum der VIII. LEA-Generation in Alpbach im April 2011 haben wir über die Erfahrungen in unserem Untersuchungs- und Entwicklungsprojekt „Capacity building within the school board“ berichtet. Im Zentrum des Projekts steht der Einbezug der Leadership-Fähigkeiten aller Beteiligten an Schulen, um Netzwerke zu leiten und Arbeitskreise einzurichten. Ziel ist die Weiterentwicklung aller Personengruppen innerhalb einer Schulorganisation und die Entwicklung eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls für die Leitung der Schule. Wir haben im Laufe unsere Arbeit sieben goldene Regeln für vitale Netzwerke formuliert, an denen wir unsere Arbeit orientieren:

1. Zusammenarbeit und der Aufbau der Beziehung ist der Anfang, aber nicht das Ziel der Arbeit.
2. Richtige Zusammenarbeit entsteht durch das „zusammen Arbeiten“ in der Praxis. Die gemeinsamen Aktivitäten müssen für den Kopf und die Hände herausfordernd sein.
3. Die Teilnehmenden fühlen sich dann für das Netzwerk verantwortlich, wenn es klar definierte und gemeinsame Ziele gibt.
4. Je mehr Menschen aus der Schule sich eingebunden fühlen, desto besser.
5. Wir untersuchen unsere Praxis gemeinsam.
6. Ein Netzwerk leitet man gemeinsam.
7. Die Schulleitung macht mit!

Die gemeinsame Erforschung der Praxis führt zu den größten Veränderungen im Denken und Handeln der KollegInnen: Fach- und Führungskräfte, die ihr Handeln in Bezug auf die Lernleistungen der SchülerInnen selber kritisch hinterfragen, sind erwiesenermaßen effektiver im Verbessern Ihrer Handlungspraxis. Leadership im Netzwerk wird nicht durch eine Rolle oder Position bestimmt, sondern durch die Aktivitäten, die ausgeführt werden, denn alle Teilnehmenden lenken in Richtung Zielerreichung mit. Dabei kommt nicht nur dem inhaltlichen und organisatorischen Engagement eine

wichtige Bedeutung zu, sondern auch dem sozialen Einbezug anderer KollegInnen in die Arbeit. Eine aktive und unterstützende Schulleitung innerhalb des Netzwerks hat großen Einfluss darauf, welche Handlungsspielräume „Lernenden Gruppen“ übertragen werden und welchen Beitrag diese für die Schule leisten können.

Wir haben vier Schulorganisationen in unsere Arbeit einbezogen. Jede Organisation besteht aus 15-20 Schulen, wovon jede Schule über eine Schulleitung und 15-20 Lehrpersonen verfügt. Folgende Forschungsfragen waren für uns leitend:

- Welche Gründe sprechen für die verschiedenen beteiligten Personen in einer Schulorganisation für die Gründung einer „Lernenden Gruppe“?
- In welchem Maße arbeiten „Lernende Arbeitskreise (PLC: Professional Learning Communities)“ ergebnisorientiert?
- Welche Formen von „Lernenden Gemeinschaften/Gruppen“ sind effektiv in Bezug auf:
 - das Anreichern der Führungsqualität
 - die Lernergebnisse

Erste Ergebnisse zeigen, dass den beteiligten Personen der Dialog sehr wichtig ist, da der Einbezug der KollegInnen über dieses Medium erfolgt. Gründe für die Förderung einer „Lernenden Gruppe“ erkennen die Schulleitungspersonen in verschiedenen Bereichen:

- Es ist wichtig, dass Lehrpersonen zusammenarbeiten und reflektieren.
- Um das Personal an der Schule zu halten, müssen attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen werden, d.h. die Leute sollen sich einbezogen fühlen und in Unterrichtsverbesserungen und Schulentwicklungsprojekte involviert sein.
- Lektionseinheiten selber zu planen und zu entwickeln ist teuer und kann über Zusammenarbeit effektiver geleistet werden.

LEA-Inside

Die Ergebnisorientierung wird über gemeinsame Ziele und deren Definition zu Beginn des Kooperationsverhältnisses bestimmt und das Lernen wird über die gemeinsame Entwicklung neuer Handlungspraxen angeregt. „Lernende Gruppen“ sind in ihrer Art der Kooperation sehr frei. Das wichtigste Moment in der Anlage ist die Verbindung zwischen Aktion und Reflexion, d.h. Probleme und Anliegen werden nicht nur kollegial beraten, sondern aus den Ergebnissen werden neue Praxisansätze entwickelt, erprobt und wiederum in der Gruppe reflektiert und verbessert.

Bezüglich unserer dritten Frage hat sich gezeigt, dass „Lernende Gruppen“ dann effektiv sind, wenn an den Schulen bereits eine Kultur des *Shared Leadership* gelebt wird, d.h. wenn Führungspersonen das Führungsvermögen aller beteiligten Personen im System stärken. An diesen Schulen ist die Führungsfunktion weniger wichtig wie die geteilte Verantwortlichkeit für einen Teil eines gemeinsamen Projekts. Das Schaffen von Frei- und Kontakt-

räumen zeigt sich als ein wichtiges Element des Gelingens an diesen Schulen. Ein größerer Handlungsspielraum erlaubt den Kollegien flexibler und besser mit Anforderungen von außen umzugehen. Das Potenzial von schulischen Netzwerken sehen wir darin, dass diese Netzwerke zur Quelle neuer Entwicklungen werden können und sich Schule so quasi von unten stärkt und weiterentwickelt.

Mark Vanderpol

Schulberater,
Organisationsentwickler und Coach
für Schulleitungspersonen und
Lehrpersonen
m.vanderpol@aps.nl



Naomi Mertens

Schulberaterin,
Organisationsentwicklerin und Coach
für Schulleitungspersonen und
Lehrpersonen
n.mertens@aps.nl



LEA-Impressionen

2. Forum der VIII. LEA-Generation



Links oben: Workshopimpressionen

Rechts oben: Heitere Stimmung im Plenarsaal

Unten: LEA-Vernetzungsaktivitäten in den Pausen

LEA NEWS

5

LEA-Inside

Mittleres Management zwischen Sandwich und Triangulierung

Die Leadership Academy öffnet sich für neue professionelle Zielgruppen. Die bislang schon außerordentliche Breite und Vielfalt an Rollen und Funktionen im österreichischen Bildungssystem wird noch einmal erweitert. Das hängt zusammen mit der professionellen Differenzierung der pädagogischen Funktionen: FachkoordinatorInnen, Qualitätsbeauftragte, LerndesignerInnen, E-Learning-ModeratorInnen, StufenleiterInnen und TeamleiterInnen, um nur die wichtigsten zu nennen. „Da Schule ein komplexes soziales System mit flacher Hierarchie darstellt, gibt es darin wenige Aufstiegspositionen, aber zahlreiche Führungsaufgaben“ (Schratz, 2011, S. 1). Führungsverantwortung und -kompetenz sind gefragt, um Neues auf den Weg zu bringen und alte Bahnen zu verlassen. Das erfordert einen Blick auf die Dynamik der Systementwicklung, die Frage nach der Beteiligung und Aktivierung der Kollegiumsmitglieder wird bedeutsamer. Damit kommt es entscheidend darauf an, produktive und schöpferische Ideengenerierung zu schaffen und eine geteilte Führung zu praktizieren. Schulentwicklung gründet sich auf „shared leadership“.

Organisationale Energie

Organisationale Energie ist die Kraft, mit der ein System zielgerichtet Dinge bewegt (vgl. Bruch & Vogel, 2004, S. 31). Schulen erleben sich häufig belastet und fügen neue Aufgaben den bisher schon wahrgenommenen additiv hinzu. Nichts fällt wirklich weg. Die Vitalität, Geschwindigkeit und Intensität der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse hängt davon ab, in welchem Ausmaß ein Unternehmen seine Potenziale und seine Ressourcen aktiviert hat.

Gerade im Bereich der Mobilisierung emotionaler Bereitschaft, mentaler Kräfte und handlungsbezogener Aktivierung kommt es auf Überzeugung und Commitment an. Das Mittlere Management stellt das dazu notwendige Know-how und die Kapazitäten zur Verfügung. Es geht darum, die Leitung zu entlasten und im Kollegium Aufgaben mit dem Ziel zu übernehmen, die Kraft der kleinen Einheiten zu stärken. Zugleich gelingt es darüber strategische

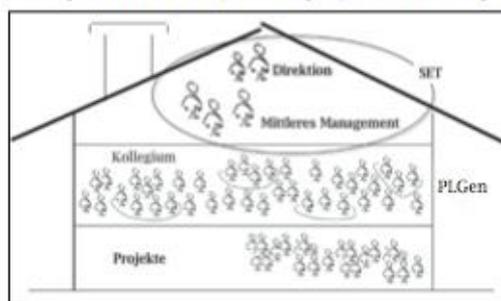
Vernetzungen aufzubauen.

Laterale Führung

Führung ohne Weisungsbefugnis und Sanktion scheint vielen nur schwer vorstellbar. Aber gerade hier zeigt sich die besondere Qualität der Leadership Academy. Denn die Leitung der Schule als System hat sich auch in Zeiten starker Richtlinienorientierung nicht als linearer „Top-Down-Prozess“ durchgesetzt. Schulen als lose gekoppelte komplexe Systeme haben immer in Abhängigkeit von der Bereitschaft und Fähigkeit der Kollegien gelebt, Initiative und Engagement zu entfalten. Führung braucht Vertrauen und Akzeptanz. Sie gelingt dort, wo in sozialen Einheiten Überzeugung gebildet wird, die die Grundlage des Handelns darstellt. Führung in Augenhöhe lebt von gelingenden Kommunikationen. Diese bedürfen des Dialogs aller Beteiligten.

Professionelle Lerngemeinschaft (PLG)

Wenn wir die sozialpsychologischen Erkenntnisse ernst nehmen, wird deutlich, dass integrative, arbeitsfähige Einheiten auf der Basis der Selbstorganisation fünf bis sieben Akteure umfassen sollten und nicht mehr. Diese professionellen Lerngemeinschaften können von FachkoordinatorInnen, LerndesignerInnen u.a. angestoßen, unterstützt, begleitet und vernetzt werden. In den PLGen wird eine gemeinsame Sprache gesprochen, es gibt



Die Organisation eines Schulentwicklungsteams und professioneller Lerngemeinschaften innerhalb einer Schule

LEA-Inside

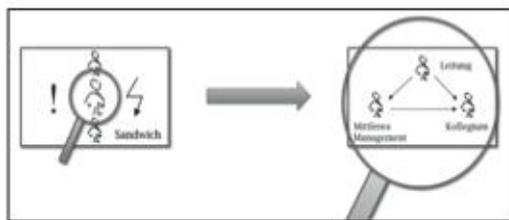
eine Offenheit und Wertschätzung. Das erleichtert die Verständigung. Kollegiales Feedback, komplementäre Ergänzung und Synergien kennzeichnen ein ideenreiches und anregendes Milieu mit professionellen Strukturen und Prozessen.

Arbeit im Leitungsteam

Die unterschiedlichen LeiterInnen im Mittleren Management einer Schule bilden mit der Direktion ein Leitungsteam als „Schulentwicklungsteam“ (SET; siehe Abbildung auf S. 6). Für die Leitung und das SET ergeben sich daraus Chancen der Arbeitsteilung und der Synergie. Das SET entwickelt unter guter Leitung die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, die Richtung zu bestimmen und Konsens zu bilden. Sie leben im Kollegium vor, wie es gelingen kann, in respektvollem Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven ein gemeinsames Handeln und abgestimmtes Agieren zu realisieren.

Triangulierung

Dem „Mittleren Management“ wird mit viel Skepsis begegnet. Die Zwischenposition zwischen Leitung und Kollegium muss personell gut besetzt werden.

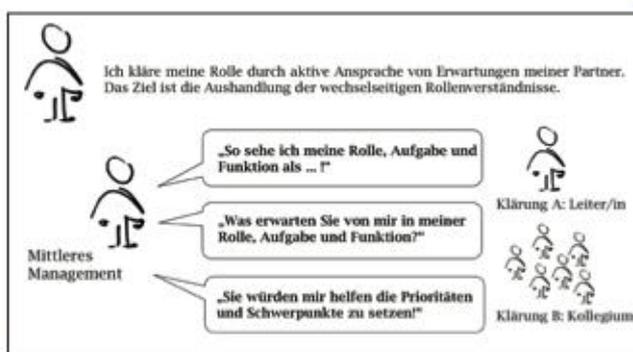


Mittleres Management: Von der Sandwichposition zum dynamischen Dreieck der Interaktion

Die einzige Chance der schwierig erlebten „Sandwichposition“ zu entgehen, liegt darin, die Linie der Hierarchie zu unterbrechen und ein dynamisches Dreieck der Interaktion zu schaffen. Diese Triangulierung besteht auf Beziehungen und Kontakten in Augenhöhe.

Themenschwerpunkte

Die Themen und Aufgaben, die sich für das Mitt-



Rollen- und Erwartungsklä rung im Mittleren Management

lere Management eignen, sind vielfältiger Art. Als Mitglied im Mittleren Management werde ich an inhaltlichen Ideen, Anstößen und Kooperationen gemessen. Es geht um die Qualität des Zwischenmenschlichen. Die Erfahrung im Mittleren Management ist zugleich Probezeit für Führung ohne Weisungsbefugnis im Sinne der Leadership; weniger Karrierekick als Entwicklungsraum und Startbahn in weitere Führungsrollen.

Fazit

Führung ist kein Merkmal der Positionsmacht, das gilt noch stärker für die neuen schulischen Leitungsaufgaben. Sie geben vielfältige Chancen für das Wachstum der Systeme, ohne in Überforderung zu geraten. Wer lernt, sich zu reflektieren, wird gestärkt. Selbsterkenntnis wächst in Gruppen wie im Kollegialen Teamcoaching.



Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Wissenschaftlicher Leiter der LEA
wilfried.schley@ios-schley.de

Literatur

- Bruch, Heike & Vogel, Bernd (2005). Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler.
- Schratz, Michael (2011). Editorial zu „Schule leiten lernen“. In: Lernende Schule, Heft 53, 2011, 1.

Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

Von 0 auf 100 in drei Monaten

Die Einführung einer Ganztagshandelsschule an der BHAK Wien 10

„Die Schulen sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren und nie gewesen sind.“
(Will Rogers, amerik. Humorist)

Seit dem Schuljahr 2010/11 führt die BHAK Wien 10 eine der beiden ersten Klassen Handelsschule als verschränkte Ganztagsform. Im Rahmen eines vorgezogenen Elternabends im Mai vor dem eigentlichen Schulbeginn wurde den Eltern und deren Jugendlichen das Ganztagsmodell präsentiert und die Entscheidung zwischen der Normal- und Ganztagsform überlassen. Diese *Freiheit in der Wahl der Schulform* (inhaltlich und organisatorisch) ist ein wesentlicher Gelingensfaktor von Schule; sonst ist die Gefahr groß, dass diese als jenes Exil erlebt wird, „in dem der Erwachsene das Kind solange hält, bis es imstande ist, in der Erwachsenenwelt zu leben, ohne zu stören“ (Maria Montessori). Innerhalb weniger Minuten war die Ganztagsform „ausgebucht“ – ein Zeichen, dass dieses Modell auch und gerade für die Zielgruppe der „Handelsschul-Eltern“ attraktiv ist (umso mehr, wenn es für eine Bundesschule möglich ist, diese Form ohne zusätzliche Kosten für Eltern anzubieten).

Organisation

Verschiedene organisatorische Maßnahmen sollten zum Erfolg dieses Experiments beitragen: Eine *überschaubare Anzahl von Lehrkräften*, die in der Klasse unterrichten (absichtlich verwende ich das Wort „Klassenlehrkräfteteam“ *nicht* – bekanntlich werden Menschen nicht automatisch dadurch zum Team, indem sie an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten – die Möglichkeiten für regelmäßige teambildende, planende und koordinierende Besprechungen fehlen bis dato. Diese müssten direkt im Stundenplan verankert werden, damit sie stattfinden können). Der *Klassenstundenplan* sieht eine *strenge Struktur* vor: Täglich gleiche Tagesbeginn- und Endzeiten, *hauptsächlich Doppelstunden*, um die Möglichkeit zu gewährleisten, Input- und Übungsphasen nacheinander anzubieten oder überhaupt mehr Zeit für andere, offene Lernformen zur Verfügung zu haben, was von den



SchülerInnen der 1AS beim Jonglieren im PBSK-Unterricht (PBSK: Persönlichkeitsbildung und soziale Kompetenz)

Lehrkräften allerdings eher zaghaft genützt wird, und *Lernbetreuungsstunden* auch am Vormittag. Die *Mittagspause* wurde aufgrund der praktisch nicht vorhandenen Infrastruktur für die Verpflegung von SchülerInnen innerhalb der Schule, aber exzellenter Angebote im nahen Umkreis der Schule (einer der Vorteile der innerstädtischen Lage) auf über eine Stunde ausgedehnt und ist nicht durch Lehrkräfte betreut. Viele SchülerInnen nutzen den *Klassenraum* in dieser Zeit *als Aufenthaltsraum*, dieser bietet allerdings keine Möglichkeiten zum gemütlichen Zusammensein oder für Freizeitaktivitäten. Wenn Schule zunehmend zum *Lebensraum* für alle (SchülerInnen und LehrerInnen) werden soll, dann muss Schule eben beides bieten: *Raum und Leben*. Derzeit ist der Raum begrenzt, und das Leben scheint sich nach wie vor nach Schulschluss „draußen“ abzuspielen. Versuche, das Leben in die Schule hereinzuholen, enden schnell in Vorhaltungen von allen Seiten, wie „Es ist zu laut!“, „Alles wird schmutzig!“ oder auch „Wo kommen wir denn da hin...!“ Ja, wo kämen wir hin, wenn wir dazu kämen, dass Schule wirklich zum Lebensraum wird? Die Gefahr wäre womöglich groß, dass SchülerInnen – vielleicht auch LehrerInnen – gar

Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

nicht mehr gerne nach Hause gingen...

Evaluierung

Die Evaluierung dieses Experiments (es handelt sich schließlich nicht um einen Schulversuch – alle skizzierten Maßnahmen wurden unter Ausnutzung der Spielräume im geltenden Regellehrplan der Handelsschule bzw. anderer schulgesetzlicher Vorgaben getroffen) erfolgt schulintern als *formative Selbstevaluierung im Rahmen des Universitätskurses Leadership Academy*.

Erste Auswertungen der Befragungen von Schülerinnen zeigen, dass die Zufriedenheit mit dem beschriebenen Modell im Großen und Ganzen hoch ist, die höchste Unzufriedenheit zeigt sich im Bereich der Lernzeiten, die zusätzlich zur Zeit in der Ganztagschule aufgewendet werden müssen, vor allem in prüfungintensiven Wochen. Das kann vor dem Hintergrund von LehrerInnenbeobachtungen doppelt interpretiert werden: Einerseits scheint der Unterrichtsstil nach wie vor sehr traditionell zu sein: Unterricht ist hauptsächlich inputorientiert – Übungsphasen müssen in der knappen Lernzeit oder zu Hause stattfinden. Andererseits gelingt es den SchülerInnen nicht optimal, die Lernzeit für das selbstständige Üben und Lernen zu nutzen. Knappe Raumressourcen bieten so gut wie keine Möglichkeiten für Gruppen- oder Einzelarbeiten; zusätzlich haben viele SchülerInnen im Bereich der Selbstorganisation Schwierigkeiten: Für sie ist eine 50-minütige Lernbetreuung zu kurz, weil sie mehr als die Hälfte dieser Zeit benötigen, um sich zu organisieren. Es bleibt also wenig Zeit für das



(Gar nicht so) neue Lernmethoden im Lernalltag der 1AS

selbstständige Tun.

Ausblick

Die BHAK Wien 10 wird im Schuljahr 2011/12 Pilotschule bei der Erprobung des neuen Handelsschullehrplans („Praxis-HAS“), der voraussichtlich ab 2013 zum Regellehrplan für alle Handelsschulen wird. Mithilfe von zusätzlichen Förderstunden aus dem ESF-Fonds (Europäischer Sozialfonds) werden alle drei ersten Klassen großzügig mit Werteinheiten für eine verbindliche Übung „Kompetenzorientiertes, eigenverantwortliches Lernen“ ausgestattet und verpflichtend als verschränkte Ganztagsform geführt.

Das birgt in sich die Chance einer guten Grundlegung der Basiskenntnisse und einer Sozialisierung im Klassenverband. Allerdings ist die verpflichtende Führung aller ersten Klassen als Ganztagsform am Schulstandort problematisch, denn es besteht für die Eltern und die SchülerInnen keine Wahlmöglichkeit mehr. Da viele Lernende innerhalb der Familie wichtige Betreuungsaufgaben und Pflichten wahrnehmen oder organisierten Freizeitaktivitäten in Sport- und Kulturvereinen nachgehen, braucht es für diese im Rahmen der verordneten, ganztägigen Anwesenheit in der Schule individuelle flexible Lösungen.

Die schulorganisatorischen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Schulversuchs sind den im Artikel vorgestellten Bedingungen sehr ähnlich. Allerdings bleibt im Zusammenhang mit der Verordnung des Systemwechsels zu bedenken: *Musterwechsel* lassen sich nicht durch gesetzliche Vorgaben verordnen; sie müssen in den Köpfen (und Herzen!) der maßgeblichen handelnden Personen ankommen (Direktion, Administration, Lehrer- und Schulfarteteams). Dazu braucht es – vielleicht ähnlich wie beim Projekt „Wiener HAK“ – „Promotoren“ am Schulstandort, Personen, die für die Ganztagschule „brennen“ und welche, die nicht immer die bequeme Aufgabe übernehmen, beharrlich die Einhaltung der im Schulversuch bzw. in den Umsetzungsempfehlungen des Ministeriums auferlegten Regelungen einzumachen (was nicht immer angenehm ist).

Die großzügige Werteinheitenausstattung aus ESF-Mitteln und der an sich überaus gelungene Lehrplan der „Praxis-HAS“ dürfen über eines nicht hinwegtäuschen: In der ganztägig geführten Han-

Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

delsschule fehlt nicht so sehr die *Betreuung* in der Mittagspause, sondern die Möglichkeit zum zwanglosen Gespräch mit SchülerInnen über Gott und die Welt. Des Weiteren fehlen alle Formen von *Freizeitaktivitäten* im sportlichen und kreativen Bereich, die zwar in Form von unverbindlichen Übungen möglich wären, de facto aber die ohnehin schon lange wöchentliche Anwesenheit in der Schule von 37 reinen Unterrichtsstunden (hinzu kommt die einstündige unbetreute Mittagspause) zusätzlich verlängern.

Man ist versucht, mit Heinz von Foerster zu klagen: „Vor lauter Belehren und Unterrichten kommst du in der Schule nicht (mehr) zum Lernen.“ Lernen spielt

sich aber genau in diesem Dazwischen ab. Hier bleiben wir zaghaft an der Türschwelle zur Schule im neuen Jahrtausend stehen und machen nicht den nächsten notwendigen Schritt. Ein Anfang aber ist es allemal.

MMag. Markus Valtingojer MSc
 Lehrer und Bereichsleiter für die
 Handelsschule und Übergangsstufe
 an der BHAK Wien 10,
 Lehrbeauftragter am Institut für
 Berufsbildung an der PH Wien
 Teilnehmer der 7. Generation
markus.valtingojer@bhakwien10.at



LEA Buchempfehlung

Schratz, M. & Westfall-Greiter, T. (2010). Schulqualität sichern und weiterentwickeln. Seelze: Kallmeyer in Verbindung mit Klett.

Schulen von morgen müssen für SchülerInnen von heute Unterricht „lernseits“ entwickeln. Jede Schülerin, jeder Schüler ist anders anders – Instruktion wird einer größer werdenden Heterogenität immer weniger gerecht. LehrerInnen müssen immer öfter GastgeberInnen für Lernanlässe werden, in denen ihre SchülerInnen Gelegenheit haben, Wissen zu Können zu veredeln. Für solche Entwicklungsprozesse muss das alte Denken „Ich und meine Klasse“ der Philosophie „Wir und unsere Schule“ weichen. Nur in gesamtschulischen (organisationalen) Unterrichtsentwicklungsprozessen wird gewährleistet, dass eine kompetenzorientierte, lernseitige Lernkultur „beim Schüler / bei der Schülerin ankommt“.

Michael Schratz und Tanja Westfall-Greiter bieten Einsicht in das Herzstück unterrichtsbezogener Schulentwicklung wie rückwärtiges Lerndesign, schuleigene Curriculumentwicklung, produktiver Umgang mit interner und externer Evaluation und

Professionelle Lerngemeinschaften.

Das Buch bietet SchulleiterInnen sowie LehrerInnen theoriegeleitete Umsetzungsstrategien auf dem Weg zu einer Lernenden Schule, die den Unterricht in das Zentrum ihrer Entwicklung rückt. In den allen Kapiteln angefügten Einladungen zu Diskussion, Vordenken, Mitdenken, Reflexion, Ausprobieren, Selbsteinschätzung werden die LeserInnen mit ihren Schulen zu Beteiligten, Betroffenen und treten in einen vorerst geistigen (Unterrichts)Entwicklungsprozess ein. Auf dem für die Schulentwicklung entscheidenden Schritt vom Ich (und meine Klasse) zum Wir (und unsere Schule) werden sie mit vielen Umsetzungshilfen unterstützt.

Johann Rothböck, MA
 PH Oberösterreich
 Teilnehmer der 5. Generation
johann.rothboeck@ph-ooe.at

Wir haben mit der Ausgabe 02/2010 die Rubrik „Beiträge aus dem LEA-Netzwerk“ neu in den LEA-Newsletter aufgenommen. Wir laden unsere Netzwerkmitglieder herzlich ein, von Ihren Entwicklungsinitiativen und -projekten zu berichten sowie spannende Bücher zu besprechen. Bitte senden Sie Ihre Beiträge an spool@ife.uzh.ch. **Redaktionsschluss für den nächsten Newsletter: 15. November 2011**

LEA-Spezial

Leistung und Disziplin

Ende Januar setzte in Deutschland eine hitzige Diskussion über Leistung und Disziplin ein. Anlass war das Erscheinen des Buches von Amy Chua: „Die Mutter des Erfolgs.“ Die amerikanische Juraprofessorin beschreibt darin wie sie ihre beiden Töchter zu Höchstleistungen antreibt. Chua, Tochter chinesischer Einwanderer, ist überzeugt, dass Eltern ihre Kinder stärken, wenn sie von ihnen nur Bestnoten erwarten. „Chinesische Eltern drillen ihre Kinder jeden Tag. Westliche Eltern loben ihre Kinder für eine Eins minus. Die chinesische Mutter schnappt nach Luft und fragt: Was ist schief gelaufen?“

Der *stern* reagierte auf das Buch von Amy Chua mit einer Titelgeschichte: „Das dressierte Kind“ (3. Februar 2011). Für die Recherche sprach ich mit PädagogInnen und LernforscherInnen. Ich wollte wissen: Ist der Erziehungsstil von Amy Chua dem deutschen, autoritativen Erziehungsstil überlegen? Lernen Kinder durch Drill besser?

Die bekannte Lernforscherin Elsbeth Stern, die an der ETH Zürich lehrt, sagt: „Eltern sind nicht die Architekten der Gehirne ihrer Kinder.“ Wer sein Kind aus Überehrgeiz zu früh pusht, zerstört schlimmstenfalls eine wichtige Fähigkeit: Er nimmt ihm den Antrieb, eigene Fragen zu stellen.

Professor Peter Fauser, Erziehungswissenschaftler an der Universität Jena, sagt: „Für das optimale Lernen braucht es Neugier, ein mittleres Erregungsniveau und Angstfreiheit.“ So wie Frau Chua ihre Töchter drille, erleben die Mädchen zwar Kompetenz und Eingebundensein, aber nicht Autonomie. Peter Fauser hält das für falsch: „Kinder müssen früh die Erfahrung machen, dass sie etwas aus eigenem Antrieb tun.“ Als Mitglied der Jury des Deutschen Schulpreises hat Peter Fauser viele Schulen in Deutschland besucht. Dabei ist ihm aufgefallen, dass der Leistungsdruck an guten Schulen zwar hoch sei, der Disziplinruck aber niedrig. „Die Begeisterung des Fachmanns, der Lehrperson steckt die SchülerInnen an.“

Remo Largo, emeritierter Professor für Kinderheilkunde und Autor zahlreicher Elternratgeber aus Zürich, spricht sich am deutlichsten gegen Drill aus. Jedes Kind habe sein eigenes Profil von Be-

gabungen und Kompetenzen. Die Aufgabe von LehrerInnen und Eltern sei es, diese Stärken aufzuspüren und zu fördern. Sein Selbstwertgefühl an Leistung zu koppeln hält Remo Largo für krankhaft, aber typisch deutsch. „Dahinter steckt ein hierarchisches Denken, eine destruktive Abhängigkeit.“

Bernhard Bueb war 30 Jahre lang Leiter des Elite-Internats Salem. 2006 erschien sein Buch „Lob der Disziplin“. Viele Eltern, aber auch LehrerInnen sind seiner Meinung nach zu ängstlich, den Kindern wirkliche Exzellenz abzuverlangen. „Das Glück der Menschen entsteht durch Anerkennung für ihre Leistung. Deshalb sollen Kinder Ausdauer und Verzicht lernen.“

Fazit: Disziplin ist in Deutschland negativ besetzt. Durch Druck gelingt nur Dressur, kein nachhaltiges Lernen. Denn das Gehirn ist keine isolierte Lernmaschine. SchülerInnen sollen aber heute lernen zu lernen – und dabei die Erfahrung machen, dass Anstrengung sich lohnt.

Die *stern* Titelgeschichte „Das dressierte Kind“ ist auf der Startseite der LEA-Homepage, www.leadershipacademy.at, unter „News / Publikationen“ abrufbar.

Catrin Boldebeck
Redakteurin des Magazins
stern, Politik und Wirtschaft
Gastreferentin beim 2. Forum
der VIII. LEA-Generation
Kontakt: stern@stern.de



LEA Newsletter Ausgabe 1/2012



LEA NEWS

Ausgabe 1/2012

Jahrgang 8

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNEBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



bm:uk

Leadership Academy

Innovative Forschungsprojekte mit Systemrelevanz

Innovation benötigt Forschung und Entwicklung. Am 25. September 2011 trafen sich die Pioniere des ersten LEA-Universitätskurses in Alpbach zur Präsentation und Zertifizierung ihrer Forschungsprojekte. Neben den Absolvent/innen waren Teilnehmer/innen der

LEA VIII, des neuen Universitätskurses, die Netzwerkkoordinator/innen der Bundesländer sowie das Leitungsteam der LEA anwesend. Sie feierten gemeinsam den Erfolg des neuen Kooperationsprojekts von BMUKK und Universität Innsbruck. *Fortsetzung auf S. 2*

Impressum

Herausgeber:
Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

Redaktion:
Mag. Dr. Silvia Pool Maag
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

Redaktionsadresse:
Institut für LehrerInnenbildung
und Schulforschung
Universität Innsbruck
Innrain 52, A-6020 Innsbruck
E-Mail: Paul.Resinger@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt

Innovative Forschungsprojekte mit Systemrelevanz	Seite 2
Weitere 224 Führungskräfte werden Mitglieder im LEA-Netzwerk	Seite 4
LEA-Impressionen	Seite 5
Horizontale und vertikale Leadership	Seite 6
Regionales Netzwerk Salzburg	Seite 9
Hand anlegen – selbst gestalten	
Alberschwende gestaltet seine neue Schule	Seite 10
LEA-extra	Seite 12

LEA-Inside

Innovative Forschungsprojekte mit Systemrelevanz Pioniere des ersten LEA Universitätskurses zertifiziert

Martin Hartmann

Der LEA-Universitätskurs wurde ausgehend vom Wunsch früherer LEA-Teilnehmer/innen entwickelt und erstmals mit der LEA-Generation VII als Pilotprojekt gestartet. Die Teilnehmer/innen hatten den Wunsch nach einer noch intensiveren Beschäftigung mit Forschung und Theorie geäußert. Dieses Anliegen wurde aufgenommen und umgesetzt. Dank des besonderen Einsatzes der Verantwortlichen im BMUKK (besonders Mag. Maria Gruber-Redl) und der Universität Innsbruck ist es gelungen diesen Universitätskurs aufzubauen.

„Sowohl inhaltlich als auch menschlich beratend, hatten wir es mit wahren Profis zu tun. Beim Schreiben, beim Literaturstudium, im Kontakt mit Experten und Expertinnen war ich gefordert und habe diesen Prozess genossen. Ich fühlte mich lebendig, wahrgenommen, wertgeschätzt und das hat mich beflügelt und vorangebracht. Das Wort Resonanz ist nicht nur eine Worthülse, sondern Resonanz ist wechselseitig spürbar und das löst große Freude aus und gibt Elan für weitere Vorhaben.“ (Ursula Kainz)

Kernpunkt des zur LEA ergänzenden Universitätskurses ist die Entwicklung und Umsetzung eines Forschungsprojekts mit Bezug zum eigenen Tätigkeitsfeld. Forschung und die Auseinandersetzung mit Literatur liefern Erkenntnisse, die über

reines Alltagswissen und persönliche Erfahrungen hinausgehen. Handlungen und Entscheidungen erhalten eine Basierung auf systematisch gewonnenem Wissen. Ein Teilnehmer formulierte es folgendermaßen:

Die Teilnehmer/innen erschließen neue Wissensbestände und verknüpfen diese mit der Praxis. Der Universitätskurs stärkt die Verknüpfung von Praxis, Forschung und Theorie. In Österreich scheint die Verknüpfung von Forschung und Praxis noch relativ schwach ausgeprägt. Forschung wurde von Kursteilnehmer/innen zu Beginn des Kurses beispielsweise als komplexes, schwer durchschaubares Vorgehen beschrieben. Wissenschaftliche Erkenntnisse, wie und wo diese zu finden sind, scheint oft nicht bekannt. Der LEA-Universitätskurs leistet einen Beitrag zu einer stärkeren Professionalisierung in diese Richtung. Die Organisation Schule erhält Impulse zur Weiterentwicklung.

„Ich konnte mich eingehend mit einem meiner Themen auseinandersetzen, das für meine Schule sehr aktuell ist (Leseförderung), habe gezielt Daten gesammelt und evaluiert, konnte darauf aufbauend im Kollegium gut argumentieren und gemeinsam Strategien entwickeln.“ (Eva Neumann/ehm. Senn)

Mit dem LEA-Universitätskurs ist es dem LEA-Proj-



LEA-Inside

ektteam gelungen, neue Akzente in der Professionalisierung von Führungskräften zu setzen. Engagierte Teilnehmer/innen bearbeiteten aktuelle Themen auf wissenschaftlicher Basis. Die Resonanz des Umfelds ist sehr positiv. Es herrscht ein großes Interesse an den Untersuchungen und Ergebnissen. Teilnehmer/innen werden zu Kongressen, Koordinationstreffen und Initiativgruppen eingeladen. Der Kurs wirkt über die LEA hinaus. Es gibt Interesse nach mehr Forschung und der Nutzung gesicherter Erkenntnisse zur Weiterentwicklung. Neugierde wurde geweckt und es besteht der Wunsch nach der Schaffung weiterführender Angebote (Bachelor-/Masterprogramme).

Beim Festakt zum Abschluss des ersten LEA-Universitätskurses präsentierten die Teilnehmer/innen ihre Arbeiten (siehe Poster auf S. 2 sowie die Themenübersicht in der Tabelle unten). Eine Fülle von Themen wurde sichtbar. Sie reichten von der Leseförderung, über den Einsatz neuer Medien bis hin zu Themen der Qualitätssicherung. Über folgenden Link können die Poster zu den bearbeiteten Themen eingesehen werden: www.leadershipacademy.at/downloads/20120228_LEA7_UK_Poster.pdf

Abgerundet wurde die Zertifizierung mit der feierlichen Überreichung der Urkunden über den Lehrgang durch Mag. Maria Gruber-Redl, MMag. Martin Hartmann, die Professoren Schratz und Schley sowie die Teilnahme am Gastvortrag von Prof. Joachim Bauer von der Universität Freiburg bei Forum 3 der LEA VIII.



Zertifizierung der Teilnehmer/innen des neuen LEA-Universitätskurses

Der LEA-Universitätskurs ist ein Projekt mit Zukunft, das die Kerngedanken der LEA konsequent weiterentwickelt und genau dort ansetzt, wo die Leitungspersonen aus dem Bildungsbereich in Österreich noch Potenzial haben: in der Vernetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, der Forschung und der Praxis. Somit trägt der LEA-Universitätskurs stark zur Professionalisierung der Leiter/innen in Österreich bei.



MMag. Martin Hartmann
Lehrgangsbetreuer des
LEA-Universitätskurses
martin.hartmann@uibk.ac.at

	akad. Titel	Vorname	Nachname	Institution	Titel der Arbeit
1	Mag.	Klaus	Bachler	Europagymnasium Baumgartenberg	"Lernmotivation im geblockten Unterricht am Beispiel des Poolunterrichts am Europagymnasium Baumgartenberg"
2	Mag.	Romana	Bauer	Tourismusschulen Bad Leonfelden	"Fachkompetenz versus Sozialkompetenz. Wie gelingt guter Unterricht?"
3	Dipl.-Ing. Mag. Dr.	Christian	Kloimboeck	BG/BRG Ramsauerstraße, Linz	"Nachhaltigkeit und Individualisierung durch E-Learning am Beispiel Ramsauer Gymnasium Linz (Wie nachhaltig und individualisierend ist E-Learning am Schulstandort?)"
4		Leo	Lugmayr	HS Ybbsitz	"Soziale Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in der Begabten- und Hochbegabtenförderung vor dem Hintergrund Schriede Akademie, Bildhauerakademie und Begabtenakademie im Konnex mit der NMS Ybbsitz"
5	Dipl.-Päd.	Andrea	Nuncic	Peter-Rosegger-Hauptschule Trofaiach	"WIR UND UNSERE SCHULE – Unterstützung von Innovationsvorhaben durch unterschiedliche Maßnahmen der Fortbildung"
6	MA	Renate	Potzmann	Bundeskoordinationsstelle für Begabungs- und Begabtenförderung an PHn	"Die Lerncoaching-Stunde der WienerMittelSchule – Erfahrungen aus zweijähriger Praxis (2009 – 2011)"
7	Dipl.-Päd. MMag. MSc	Markus	Vallingojer	Bundeshandelsakademie und Bundeshandelschule Wien 10	"Die Ganztagshandelschule an der BHAK Wien 10: Evaluierung aus SchülerInnen-sicht"
8		Michael	Dollischal	HS Europaallee II -Wiener Neustadt, Bilingual Junior HS	"Das interaktive Whiteboard und seine Auswirkung auf das Anstrengungsvermeidungsverhalten von SchülerInnen der 7. und 8. Schulstufe"
9	Dipl.-Päd., MSc	Alfred	Hehenberger	HS Walzenkirchen	"E-Learning fördert das eigenverantwortliche Lernen (EVA) nach Klippert in der Unterstufe"
10	Dipl.-Päd.	Ursula	Kainz-Mathis	ASO Hohenems	"Das Integrative Sandspiel als Intervention zur Resilienzförderung an Schulen mit Innovationspotential"
11	Dipl.-Päd., MA	Martin	Knabl	VS Hausmannstätten	"Der Schulentwicklungsprozess im Bildungsnetzwerk Graz Umgebung Süd Begünstigende und hemmende Faktoren der gemeinsamen Weiterentwicklung"
12	Mag.	Marina	Röhrenbacher	Vienna Business School HAK/HAS Mödling	"Organisationsentwicklung durch Qualitätsmanagement: Kundinnen- und Kundenzufriedenheit in einer berufsbildenden Schule"
13	Dipl.-Päd.	Eva	Senn	NMS St. Anton am Arberg	"Leseförderung am Beispiel der NMS St. Anton am Arberg"
14	Mag.	Thomas	Wahlmüller	BAKIP Lederergasse, Linz	"Qualitätsentwicklung in der Schule"

LEA-Inside

Weitere 224 Führungskräfte werden Mitglieder im Netzwerk der LEA

Maria Gruber-Redl

Seit dem Start der Leadership Academy im Jahr 2004 sind in neun Generationen 2115 Leitungspersonen aller Systemebenen des Bildungswesens in die LEA eingestiegen (siehe Diagramm rechts).

In Österreichs Regelschulwesen gibt es 5786 Schulen (Zahlenspiegel, 2010, S. 12). Über alle Generationen haben 1699 Verantwortliche von Schulen die LEA besucht. Mit gewissen Unschärfen (Pensionierungen, Mehrfachteilnahmen von einem Schulstandort) kann interpretiert werden, dass zumindest an jeder vierten Schule in Österreich eine LEA-Absolventin oder ein LEA-Absolvent tätig ist. Mit der Zertifizierung der LEA VIII und dem Beginn der LEA IX geht die LEA einen weiteren Schritt in Richtung einer kritischen Masse an LEA-Absolvent/innen. Um die Leadership-Qualität im Bildungssystem zu verbessern und mit der Zeit einen Wandel der Systemkultur zu bewirken, braucht es eine kritische Masse: Laut OECD (2008, S. 247) ist die Zertifizierung einer steigenden Zahl von Führungspersonen ein wesentlicher Faktor, die Langzeitwirkung der LEA zu erhöhen.

Nach einem erfolgreichen ersten Forum der neunten Generation vom 4. bis 7. Dezember 2011 in Alpbach löst die heterogene institutionelle Herkunft der aktuell 224 Teilnehmenden den übergreifenden und vernetzenden Anspruch der LEA ein (siehe Diagramm unten). Über die Teilnahme von Vertreter/innen des mittleren Managements stehen die AHS und BMHS den Pflichtschulbereichen wieder aus-



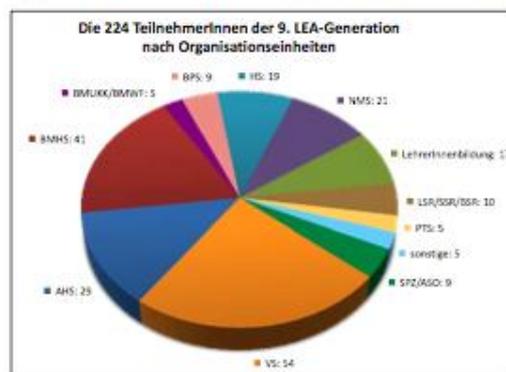
gewogener gegenüber. Verglichen mit Vorgenerationen ist bei LEA IX die schwache Repräsentanz der Hauptschule auffällig.

Mit der Öffnung der Zielgruppe auf Lehrer/innen mit Führungsverantwortung setzt die LEA auch in Bezug auf die Funktionen der Teilnehmer/innen weiterhin auf Heterogenität und folgt seit 2009 dem internationalen Ruf nach Vorqualifizierung. Ähnlich wie bei LEA VIII sind rund 45% der Teilnehmer/innen der LEA IX Schulleiter/innen und Leitungspersonen aus Bildungsverwaltung, Schulaufsicht und PHs. 55% sind Lehrer/innen aller Schularten mit Führungsverantwortung wie stellvertretende Leiter/innen, Abteilungs- und Fachvorstände, Administrator/innen oder Qualitätsverantwortliche.

Herzlichen Dank den Mitgliedern des LEA-Netzwerkes für die Unterstützung im Entstehungsprozess der LEA IX.

Literatur

Zahlenspiegel (2010). Statistiken im Bereich Schule und Erwachsenenbildung in Österreich. Wien: BMUKK.
 OECD (2008). Improving School Leadership, Vol. 2, Case Studies on System Leadership.



Mag. Maria Gruber-Redl
 Leiterin Stabstelle berufsbegleitenden Professionalisierung von Führungskräften, Leadership Academy im BMUKK, Sektion I
 Maria.Gruber-Redl@bmukk.gv.at



LEA-Impressionen

Zertifizierung der VIII. LEA-Generation



Links oben: Amtsführender Präsident HR Mag. Walter Ebner (LSR für Kärnten) begrüßt die Absolvent/innen.
 Mitte oben: SL-Stv. MinR Mag. Augustin Kern (BMUKK) eröffnet in Vertretung der Frau Bundesministerin.
 Rechts oben: Das Team der VIII. LEA-Generation
 Unten links: Panergy Steelorchestra (Musikschule Telfs)
 Unten rechts: Projektpräsentation von Dir. Mag. Helga Wenzel-Anders (ORG des Evangelischen Diakonievereins, Salzburg)



Auftakt der IX. LEA-Generation

Rechts oben: Bildung der KTC-Gruppen
 Rechts unten: Pausengespräche
 Unten: Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz in Aktion



LEA-Inside

Horizontale und vertikale Leadership Ein Bericht vom Symposium 7 der ICSEI 2012

Wilfried Schley

Anreise bei Kälte und Orkan

Es ist bitterkalt. Orkanartig fegen die Stürme durch die Straßen von Kopenhagen und Malmö. Die Brücke, die beide Städte verbindet liegt im Nebel. In Innsbruck startet die Lufthansa gegen den Orkan. Die Flüge werden verschoben. Erst einen Tag später geht es los. Wir treffen uns beide in Malmö und stimmen uns mit den Kollegen unseres Symposiums 7 ab.

Wir sind auf der „International Conference for School Effectiveness and Improvement“ 2012 an der Universität von Malmö. Moderne skandinavische Architektur umgibt uns, das Institutsgebäude liegt am Wasser und ist Teil einer zurückgewonnenen Urbanität am Meer. Wo früher Waren umgeschlagen und gelagert wurden, geht es heute um Wissen, Kompetenzen, Forschungsergebnisse und Programme. Auf allen Kontinenten wird gleichermaßen intensiv an der Erneuerung der Bildungssysteme gearbeitet, in Ghana sowie in Hongkong, in Brunei, wie in Rotterdam, in London sowie in Ontario, in Auckland wie in Malmö, in Chicago wie in Innsbruck.

Moderne Architektur

Das Subthema der ICSEI ist Modernisierung und Professionalisierung. Wiederum geht es in der Metapher des Güterumschlags um die Wissensbestände und das kulturelle Kapital der Länder. Hans Rosland vom Mindgap-Institute in Stockholm macht auf verblüffende Weise deutlich, wie sehr selbst eine aufgeschlossene, zur Veränderung bereite Community wie die der ICSEI in ihren Einschätzungen hinter der Entwicklung weit zurück liegt.

Bei der Abfrage von Wissen über Lebenserwartungen, durchschnittliche Kinderzahl u.a. Parameter, die Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung haben, repräsentiert das Auditorium den Stand der 90er Jahre und projiziert diese in die Antworten. Die Geburtenzahl ist rückläufig, die Lebenserwartung steigt. Daher rührt die Thematik der Zunahme der Erdbevölkerung. Der Grund für die Zunahme der Menschen auf der Erde ist damit der medizinische

Fortschritt und die Verbesserung der Lebensumstände, und nicht die hohe Zahl an Geburten, die durch entsprechende Kontrolle einzudämmen wäre. Wie gelingt es uns auf der Höhe der Erkenntnisse zu sein und nicht bestimmt zu werden von Prägungen durch die eigene Schulzeit.

Und um wie viele Faktoren stärker ist der Erkenntniswiderstand, wenn es um Haltungen, Denkgewohnheiten und unwidersprochene Annahmen geht?



Die ICSEI ist vieles zugleich:

- ein Raum der Begegnung und des Erfahrungsaustauschs;
- ein Marktplatz zur Präsentation attraktiver Angebote;
- ein Netzwerk des Wissens, der Praxis, der Strategie;
- eine Plattform der Konzepte, Programme und Interventionen;
- eine Zeit des Einordnens eigener Erfahrungen, eine Chance der Abstandnahme und des Verstehens;
- eine Bühne der Würdigung besonderer Leistung.

Die Atmosphäre ist einladend, jeder fühlt sich willkommen geheißen. Eine familiäre, freundschaftliche Atmosphäre. Und auch eine Sphäre der Irritation.

LEA-Inside

C 231 – Der Ort unseres Symposiums

Unser Multi-Presenter Symposium 7 beginnt mit Multitasking, denn John MacBeath (University of Cambridge, UK) muss parallel in einem anderen Workshop präsentieren, also eröffnet Mats Ekholm (University of Karlstad, Sweden) und verlässt uns bald schon für eine Parallelveranstaltung. Louise Stoll ist noch nicht da, sie kommt später aus einem Workshop, den sie jetzt eröffnet. Warenumschlag in modernen Systemumwelten. Dennoch gelingt uns eine konzentrierte und aufmerksame Atmosphäre.

Hans-Ake Scherp stellt PBS vor

Unter dem Arbeitstitel „Problem Based School Development“ (PBS) stellt er das Arbeitskonzept der gemeinsamen Problemlösung in einem regionalen Zentrum der Kooperation zwischen Schule und Universität dar. An ausgewählten und bedeutsamen Fragen werden Problemzusammenhänge untersucht und Lösungen erarbeitet. Die Themen sind konkret, entstammen den Erlebnissen und Erfahrungen der Teilnehmenden im PBS-Netzwerk.

In gemeinsamer Verantwortung geht es um die zentrale Frage, wie eine umfassendere und vertiefte Wissens- und Handlungskompetenz entwickelt werden kann, um in den Schulen erfolgreiche Bedingungen zur Entwicklung der Schüler/innen zu schaffen. Sowohl die Fragen als auch die Antworten werden im PBS herausgearbeitet und in die Praxis übertragen. Auf diese Weise entsteht eine intensive horizontale Leadership. Das PBS wird hoch geschätzt. Im Laufe der Zeit hat sich das professionelle Netzwerk als professionelle Gemeinschaft bewährt.

Wilfried Schley macht es konkret

Daran knüpft der Bericht über das methodische Vorgehen der KTC-Arbeit in der Leadership Academy an. Mit einer ähnlichen Intention wie das PBS gestartet, geht es der LEA ja auch um das kleine Wunder der Wandlung, um aus einer Herausforderung eine Lösung zu machen. Unser Fokus liegt auf der Schärfung der Wahrnehmung („see the seeing“) und der Strategie zur Überlistung des „blinden Flecks“ durch Resonanzarbeit.

Im Teilen der Erkenntnis liegt der Schlüssel zur Systementwicklung, die von unterschiedlichen Per-

spektiven der Akteure her gespeist wird. Es sind die „Unterschiede, die einen Unterschied machen“ (Bateson), denn diese bilden relevante Informationen, die auf der Tiefenstruktur der Probleme Erkenntnis generieren. Und um diese relevanten Erkenntnisse geht es uns.

Der KTC-Prozess beruht auf dem Prinzip der Transformation der Kompetenz von der unbewussten in die bewusste Inkompetenz und später in die der bewussten Kompetenz einer veränderten Praxis durch Musterwechsel. Auf der Basis der Perspektivwechsel kommt es zur Neubewertung einer Situation mit großer Offenheit für neue Lösungswege.

Die Wandlung im KTC gelingt ohne Belehrung und verläuft Gesichtslos während als Prozess horizontaler Leadership. Dieser achtungsvolle Umgang trägt zu einer professionellen Gemeinschaft bei, die daran arbeitet, überkommene Gewohnheiten und Downloads zu erkennen und aufzulösen. Und Reformen werden nicht übergestülpt, sondern in systemischen Reformkontexten durch die Akteure autonom herausgearbeitet.

Michael Schratz denkt quer

Ein Musterwechsel findet statt als Michael Schratz beginnt, die Symposiumsteilnehmer/innen auf seine Vignettenforschung anzusprechen. Keine Forschungsergebnisse in Balkendiagrammen, Tortendarstellungen und linearen Kurven, bereinigt von Subjektivität, Alltagsspuren und Konkretheit.

Wie kann die Forschung die Gegenstände des Erkennens phänomenologisch erfassen und damit der schnellen Kategorisierung entziehen. Michael Schratz bringt eine völlig neue Dimension hinein. Die Perspektive der Lerner/innen, die Sicht und Erfahrungsebene der Schüler/innen wird durch die Forschung im Kontext der NMS deutlich gemacht. Jenseits der Zahlen, Daten und Fakten geht es um die Qualität der Arbeit im Unterricht.

Er zeigt den phänomenologischen Ansatz auf und stellt das Vignettenkonzept vor. Die Resonanz zeigt, dass sich lebendige Vorstellungen bilden. Die Schüler/innen sind auf einmal präsent. Qualitative Forschung kümmert sich um die Transferstruktur der Prozesse und überwindet die Zahlen-, Daten- und Faktenebene.

LEA-Inside

Teilnehmer/innen aller Kontinente hören aufmerksam zu und fragen. Die Vignetten erzeugen Resonanz. Ein befriedigender Moment und ein Anstoß für andere. Noch später wird in anderen Workshops auf das Vignettenkonzept der Forschung und Weiterbildung verwiesen.

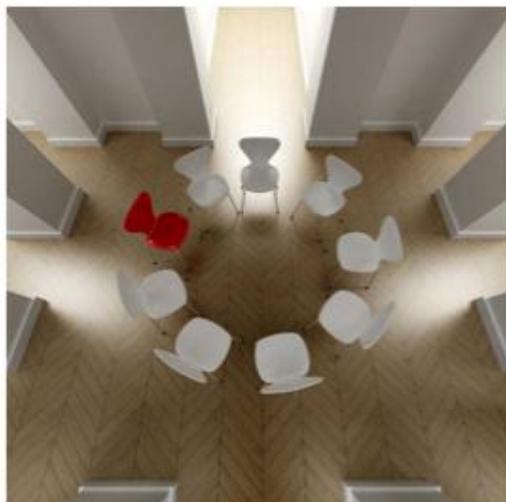
Louise Stoll inspiriert

Louise Stoll kommt aus einem parallel laufenden Workshop hinzu und stellt an Hand zweier Netzwerke in Ealing und London-South die Arbeitsweise und Wirkung der „Professional Learning Community“ (PLC) vor. Wie immer schwungvoll, konzentriert und mitreißend berichtet sie von konkreten Erfahrungen horizontaler Leadership in der Praxis.

Mats Ekholm fasst zusammen

Ein launiger Kommentar von einem, der viele der hier beschriebenen Ansätze angestoßen und begleitet hat. Er schätzt das Potenzial der gemeinsamen Problemlösung und der Entwicklung kollektiver Intelligenz hoch und würdigt das im Raum versammelte soziale Kapital.

Gemeinsam ist allen Beiträgen die Orientierung an konkreten Herausforderungen der Schulentwicklung und die Professionalisierung der Lehrer/innen-tätigkeit aus einer Perspektive des Lernens. Alle verbindet die Verantwortung der Betroffenen für ihre Fragen, Themen und Lösungen. Der Abschied vom Expertendenken und von den Implementierungskonzepten vorgefertigter Programme



wird deutlich gemacht.

Gemeinsames Bestreben

John MacBeath hat dem Symposium die Leitfragen gegeben. Sie zielen auf die Erweiterung unseres Verständnisses von Führung. Diese besteht nicht länger nur aus vertikaler Vorgabe mit Umsetzung und Implementierung, sondern verstärkt aus horizontaler Verknüpfung und inhaltlicher Transformation.

Der Kongress tanzt

Am letzten Tag findet der festliche Ausklang statt. In Malmö, Schweden gehört eine „ABBA“ Performance offenbar dazu. Musik, die alle kennen und mitsingen können. Die ICSEI wird zur „Professionellen Dancing Community“ (PDC).

Der Ausklang und Nachklang

Im Wechsel der Vorträge, Symposien, Workshops und Postersessions haben wir Übersicht gewonnen. Auch die Präsentation und Reflexion unserer Arbeit hat zu neuer Erkenntnis geführt. Nicht zuletzt aber waren es die vertiefenden Gespräche mit spannenden Partner/innen.

Der Orkan hat sich gelegt. Die kalte Stadt am Meer hat sich als guter Umschlagplatz für Wissen und Erkenntnis erwiesen. Beschwingt und gestärkt fahren wir zurück. Ja, wir sind auf gutem Weg. Die Ko-Konstruktion der entstehenden Zukunft unserer Bildungssysteme nimmt weiter Kontur an. Auch und gerade hier in Malmö.



Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Wissenschaftlicher Leiter der LEA
wilfried.schley@ios-schley.de

LEA-Regional

Leadership Academy: Regionales Netzwerk Salzburg

Eva-Maria Engelsberger
Pia Pröglhöf

Im Rahmen der Leadership Academy Foren und im regionalen Kontext ermöglichen wir für das Bundesland Salzburg ein Netzwerk, das auf folgende Funktionen abzielt (vgl. Dalin, 1999):

- Es ermöglicht einerseits direkten Austausch von Praxiswissen für Unterricht und Schule, andererseits wird dieses Wissen hochrelevant für die Weiterentwicklung von Praxis angesehen. Darüber hinaus können auch gezielt Brücken zwischen Praxis und Wissenschaft gebaut werden. (Informationsfunktion)
- Durch Vernetzungen werden erweiterte Lernmöglichkeiten und Kompetenzentwicklung – Professionalisierungsprozesse – möglich. (Lernfunktion)
- Kooperationen sowie die Schnittstellenposition zur Schulverwaltung erhöhen auch die Durchsetzungskraft von Anliegen. (Politische Funktion)
- Durch Vernetzung werden Personen gestärkt. Dadurch kann Vertrauen gefördert werden. Netzwerke machen Mut, neue innovative Wege zu gehen. (Psychologische Funktion)

Die Bundeslandtreffen bei den Foren sowie beim Internationalen Symposium sind dazu ein erster Schritt. Darüber hinaus werden bei Netzwerktreffen in Salzburg Entwicklungsthemen vorgestellt. Das Montessori Oberstufengymnasium in Grödig war zuletzt Treffpunkt für den Austausch einzelner Projektschwerpunkte. Die Förderung des persönlichen



Salzburger LEA-Teilnehmer/innen bei aktiver Vernetzungsarbeit in Alpbach

Leadership-Prozesses ist dabei ein entscheidender Fokus und die Projektträger/innen werden als Multiplikator/innen im System genützt. Das Haus der Leadership in Salzburg vernetzt Menschen, die eigenständig, zielgerichtet und kommunikativ sind.

Die Unterstützung der KTC-Gruppen – auch vor Ort – ist uns wichtig. Ein besonderer Quantensprung war die Abbildung von Netzwerktreffen und KTC-Treffen im Rahmen des Fortbildungsprogramms der PH Salzburg. So werden bei Bedarf KTC-Gruppentreffen als SCHÜLF über die PH Salzburg eingereicht und/oder ein eventueller Dienststreifenauftrag über die jeweils zuständige Dienstbehörde beantragt.

Wir bieten als Netzwerkkoordinatorinnen aufgrund unserer beruflichen Verankerung im Landesschulrat und an der Pädagogischen Hochschule („system thinkers in action“) eine gute Basis für die Unterstützung von Prozessen und den Aufbau nachhaltig wirksamer Strukturen im Land Salzburg. Der Aufbau sozialen Kapitals als Investitionen in Beziehungen zielt auf mittel- und langfristige Effekte: „(...) das Beziehungsnetz ist das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen.“ (Bourdieu, 1983, S. 192)

Leadership for learning – it's a gift!

Literatur

Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), Soziale Ungleichheiten (S. 183-198). Göttingen: Hogrefe.
Dalin, P. (1999). Theorie und Praxis der Schulentwicklung. Neuwied: Luchterhand.

Die Netzwerkkoordinatorinnen der LEA Salzburg:

Mag. Eva-Maria Engelsberger
LSR für Salzburg
eva-maria.engelsberger@lsr-sbg.gv.at

Mag. Pia Pröglhöf
PH Salzburg
pia.proeglhoeff@phsalzburg.at

Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

HAND ANLEGEN – SELBST GESTALTEN

Alberschwende gestaltet seine neue Schule

Petra Raid

Die Schüler/innen der VMS Alberschwende entwarfen gemeinsam mit Designern und setzten dann ihre Ideen mit den örtlichen Handwerkern um.

Die VMS Alberschwende neu denken

Enge Gänge, viele kleine dunkle Lehrmittelzimmer, kein eigener Arbeitsplatz für Lehrer/innen, ein Computerraum für alle Schüler/innen. So war die Ausgangssituation. Für den sehr engagierten Direktor, der sich schon lange vorher intensiv mit der neuen Pädagogik beschäftigt hatte, war es zweifellos „die“ Chance für die neue Mittelschule in Alberschwende, Pädagogik und Raum neu zu definieren. Es hieß bei uns „den Raum als dritten Pädagogen“ in Zukunft anzugehen und neu zu denken. Viele Besprechungen, Schulbesichtigungen folgten. Mit einer großen Offenheit von Seiten der Gemeinde und des Architekten wurden der Schulwart und wir als Lehrerschaft immer gehört und auch ernst genommen. Und genau hier fehlte mir die Seite der Schüler/innen. Somit war der Startschuss für mein neues Projekt gegeben und die Leadership Academy sehr hilf- und lehrreich. Ich wollte dieses Projekt ganz gezielt angehen, Leitung übernehmen, in möglichst vielen verschiedenen Bereichen auch externe Partner/innen ins gemeinsame Boot holen und vor allem bis zum Ende beispielgebend durchziehen.

„HAND ANLEGEN – SELBST GESTALTEN“

Mit dem nötigen Verständnis des Direktors führte ich Gespräche mit einigen wenigen Kolleg/innen und spürte, dass sie mein Projekt grundsätzlich positiv einstufen und mich auch motivierten, die Idee weiterzudenken: „Man muss in das Gelingen verliebt sein“. Eine ganz besondere Erfahrung war für mich, als ich gemeinsam mit einigen Mitstreiter/innen versuchte, Schüler/innen für das Projekt zu begeistern. Obwohl der Design-Workshop als Auftaktveranstaltung an einem schulfreien Tag stattfand, meldeten sich ca. 90% der Schüler/innen an.

Es war beeindruckend, welche Ideen, welche Verücktheiten hier zu Papier gebracht wurden und vor allem, wie die Designer die Schüler/innen in-

spirierten und umgekehrt. Der Startschuss war gelungen: begeisterte Schüler/innen, begeisterte Designer, überraschte Eltern und Lehrpersonen sowie Handwerker und viele, viele Ideen.

Projektumsetzung

Weitaus schwieriger erschien es mir nun, mit diesem Ideenkatalog zunächst den Architekten und dann die Handwerker zu begeistern. Vor allem lag mir einiges daran, die Ideen der Schüler/innen nach Möglichkeit wirklich auch umzusetzen. Innerhalb von zwei Monaten sollten die „Werkstücke“ von den Schüler/innen in der Freizeit gemeinsam mit den Betrieben umgesetzt werden. Jeweils eine Lehrperson übernahm die Mentor/innen- bzw. Betreuungsarbeit eines der 13 Projekte. In einem Workshop war ein Schulkiosk ein großes Anliegen einer Schüler/innengruppe.

Sie zeichneten einen umfunktionierten Baumarkt-Einkaufswagen. Ich war der Meinung, dass ein solcher Kiosk noch weitere Funktionen haben müsste und kontaktierte den Elternverein. Die Obfrau des Elternvereins setzte sich für das „Mit-tragen“ und „Mit-umsetzen“ des Kioskewagens ein und enga-



Der neue, gemeinsam mit dem Tischler und den Schüler/innen entworfene Kioskwagen

Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

gierte Väter brachten einen neuen universellen Kioskwagen gemeinsam mit dem Tischler und den Schüler/innen aufs Papier.

Es brauchte Zeit und viel Herzblut, die einzelnen Projekte im Auge zu behalten und gemeinsame Lösungen zu finden. Auch ein Vorsprechen bzw. Vorstellen des Projektes vor der Gemeinde gehörte dazu, ging es doch schließlich um tausende Euro, obwohl der Großteil der Materialkosten für die Designerstücke von den Betrieben gesponsert wurde.

Mit meiner Unterstützung kristallisierte sich aus jeder Schüler/innengruppe ein/e Leiter/in heraus, der/die die Termine mit dem Betrieb koordinieren musste. Auch manches Sponsoring wurde durch eine direkte Kontaktaufnahme der Schüler/innen mit einem Zuliefererbetrieb erledigt. So lernten sie, in Eigenverantwortung, etwas umzusetzen.

Es war eine sehr arbeits- und besonders zeitintensive Umsetzungsphase mit manchen Rückschlägen, manchen Ungereimtheiten und Missverständnissen. Ich versuchte dabei immer wieder, das wertschätzende Gespräch mit den einzelnen Personen zu suchen.

Projektabschluss

Im Juni 2010 war es dann nach einer hektischen Zeit soweit: Ein voller Hermann-Gmeiner-Saal, gespannte Gesichter unter den Eltern, Handwerkern, den Gemeindeverantwortlichen, den Lehrpersonen und Schüler/innen erwarteten uns. In Form einer Veranstaltung mit einer Bildpräsentation der Arbeiten, kurzen Darbietungen der Schüler/innengruppen und mit einem großen Dankeschön an alle Be-



Designer-Handwerker-Projekt in der Tischlerrei Dür

teiligten von meiner Seite fand das Projekt seinen langersehnten Höhepunkt.

Schon zu Schulbeginn im Herbst 2010 wurden die selbstgebaute Möbel zu Glanzstücken im neuen Schulhaus. In den nächsten Wochen hieß es nur noch den Brunnen zu installieren, die geplanten WC-Räume gemeinsam mit einem Künstler zu gestalten bzw. in den Mädchen-WCs Ganzkörperspiegel anzubringen, die Hängeschaukeln zu installieren sowie den Kiosk in Betrieb zu nehmen. Schon in den ersten Schultagen zeigte sich, dass die Möbelstücke stark frequentiert wurden, was für mich auf jeden Fall ein Erfolg war. Der Elternverein unterstützte die Schüler/innen beim Kioskverkauf.

Resümee

All unser Tun hat sich heute, nachdem wir unsere neue Schule schon das zweite Schuljahr beleben, sicherlich gelohnt. Und wenn „der Raum trotzdem nur der dritte Pädagoge bleibt“, so fühle ich mich an unserer Licht durchfluteten, offenen und mit viel Farbe gestalteten Schule inklusive einem eigenen Arbeitsplatz sehr wohl. Die offenen Räumlichkeiten lassen neue Gedanken in Lehr- und Lernmethoden zu, sind für das Teamteaching förderlich und eröffnen auch Rückzugmöglichkeiten für Schüler/innen und Lehrpersonen.

Ich und meine Leadership

Die Qualifikation an der Leadership Academy ermöglichte mir eine Annäherung zu einer systemischen Sichtweise und damit zu einer Erweiterung meiner bisherigen Denk- und Handlungsmuster. Besonders hilfreich empfand ich die Betrachtung der Themen/Probleme aus verschiedensten Perspektiven und aus einer gewissen Distanz (KTC-Gruppe). So empfand ich viel Wertschätzung gegenüber dem Reflexionsteam im Rahmen der LEA.



Petra Raid
VMS Alberschwende
LEA-Absolventin der VII. Generation
werkstatt@raid-petra.at

LEA-extra

Social Community Plattform KREATIVINNOVATIV2020 Ein Ort der Vernetzung für Bildungsinnovator/innen

Die Social Community Plattform *kreativinnovativ2020* (kurz: ki2020) ist ein Initiativraum, der österreichischen Bildungsinnovator/innen die Möglichkeit zur landesweiten Vernetzung und einen Überblick über die Innovationslandschaft im eigenen Land bietet.

Haben auch Sie Interesse, über Ihre veränderte Praxis, Ihr Netzwerk oder Ihre gestartete Initiative zu informieren und von den Aktivitäten der anderen zu erfahren? Zur Vernetzung über *kreativinnovativ2020* lade ich Sie herzlich ein, z.B. durch

Teilnahme an den ki2020 Online-Interviews, durch Diskussionsbeiträge, Veranstaltungshinweise oder die permanente Verankerung Ihrer Initiative in Form eines „interaktiven Schaufensters“.

MinR Mag. Helmut Stemmer
BMUKK, IKT-Koordination
LEA-Absolvent der II. Generation
Bei Interesse an einer aktiven Teilnahme an ki2020 bitte um E-Mail an:
lotte@krisper.com



LEA Buchempfehlung

Waibel, E.-M. (2011). Erziehung zum Sinn – Sinn der Erziehung. Grundlagen einer existenziellen Pädagogik. Augsburg: Brigg Pädagogik Verlag, ISBN 978-3-387101-525-0

Die existenzielle Erziehung ist gekennzeichnet durch Einfühlung und Führung. Die Einfühlung bedingt einen Perspektivenwechsel zum und emotionale Resonanz mit dem Kind. Die Führung soll dem Kind Perspektiven aufzeigen. Klarheit, Grenzen, Konsequenz, Struktur und Rhythmus geben dem Kind Sicherheit und Halt. Die Wertschätzung seiner Person und die Beziehungsaufnahme zur Welt ermöglichen es ihm, Werte zu erfahren und zu eigener Wertorientierung zu kommen. Dabei spielt die Atmosphäre, in der dies geschieht eine entscheidende Rolle. Die Autorin verweist auf diese förderlichen Erziehungshaltungen und selbstwertstärkenden Maßnahmen, die zu einem erfüllten Leben aller Beteiligten führen. Es gelingt ihr ausgezeichnet, allgemein verständlich zu sein und dennoch die Tiefe existenzanalytischen Denkens auszuloten.

In der Existenziellen Erziehung nimmt die Person der Erziehenden eine Schlüsselposition ein. Existenzielle Erziehung ist somit keine rein kognitive erlernbare Tätigkeit, sondern erfordert ein ganzheitliches Einlassen und einen gesamtthaften Lernprozess durch die Erziehenden.

Dieses Buch möchte dazu anregen, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und zu eigenen Bewertungen, Alltagstheorien und Glaubenssätzen Stellung zu nehmen. Für jede/n, der/die sich „Erziehung zum Sinn – Sinn der Erziehung“ auf die pädagogische oder erzieherische Fahne heftet, eine Pflichtlektüre!

Dr. Andreas Schlichtherle
PH Tirol
andreas.schlichtherle@ph-tirol.ac.at

Wir laden unsere Netzwerkmitglieder herzlich ein, von Ihren Entwicklungsinitiativen und -projekten zu berichten sowie spannende Bücher zu besprechen.
Bitte senden Sie Ihre Beiträge an spool@ife.uzh.ch. Redaktionsschluss für den nächsten Newsletter: 30. April 2012

9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Ergebnisse der Einschätzungen zur Leadershipkompetenz auf der Ebenen der Eigenschaften	19
Abbildung 2: Ergebnisse der Einschätzungen zur Leadershipkompetenz auf der Ebenen der Fähigkeiten	20
Abbildung 3: Ergebnisse der Einschätzungen zum „Wunsch nach Kompetenzentwicklung“ im Rahmen der LEA)	21
Abbildung 4: Ergebnisse der Einschätzungen zur Leadershipkompetenz auf der Ebenen der Fähigkeiten	22
Abbildung 5: Ergebnisse der Einschätzungen zum „Wunsch nach Kompetenzentwicklung“ im Rahmen der LEA.....	23
Abbildung 6: Führungsthemen aus Forum I.	24
Abbildung 7: Führungsthemen aus Forum II.	25
Abbildung 8: Geschlechterverteilung.....	44
Abbildung 9: Bundesländer.....	45
Abbildung 10: Institutionen	45
Abbildung 11: Funktionen	46