



# LEA NEWS

**Ausgabe 3/2005**

**Jahrgang 1**

**ILS** INSTITUT FÜR  
LEHRERINNENBILDUNG UND  
SCHULFORSCHUNG  
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

Leadership Academy  
ein Projekt von klasse:zukunft

 Universität Zürich  
Institut für Sonderpädagogik

**bm:bwk**

## BM Elisabeth Gehrler zertifiziert die TeilnehmerInnen der 1. LEA Generation

Vom 12. bis zum 14. Oktober 2005 fand im Veranstaltungszentrum Ramsau am Dachstein das Abschluss- und Zertifizierungsforum der 1. Generation (240 Personen) der Leadership Academy statt. Frau Bundesministerin Elisabeth Gehrler hat im Rahmen eines Festakts die Verleihung der Zertifizierungsurkunden, mit denen die KandidatInnen in die Leadership Academy aufgenommen wurden, gemeinsam mit den wissenschaftlichen Leitern, Prof. Wilfried Schley und Prof. Michael Schratz, durchgeführt.



**Zertifizierung von BSI  
Karin Engstler**

### Impressum

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

Redaktion:  
Mag. Silvia Pool  
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:

<b>Die Leadership Academy zieht Bilanz</b>	<i>Seite 2</i>
<b>Leadership und Kommunikation</b>	<i>Seite 3</i>
<b>Ausgewählte LEA-Entwicklungsprojekte</b>	<i>Seite 5</i>
<b>Auf Stimmenfang bei der 3. LEA-Generation</b>	<i>Seite 9</i>
<b>Termine</b>	<i>Seite 11</i>
<b>Aufgeschnappt</b>	<i>Seite 11</i>

## Die Leadership Academy zieht Bilanz

Vor einem Jahr auf die Beine gestellt ist die Leadership Academy zu einem Erfolgsbeispiel der „neuen Schulreform“ geworden.

In Eigenverantwortung haben 240 SchuldirektorInnen und Führungspersonen aus dem Bildungsmanagement und der Schulaufsicht praxisnahe und innovative Projekte entwickelt



**Die TeilnehmerInnen der 1. Generation ziehen zu vier Impulsfragen in Tischrunden Bilanz**

(siehe ausgewählte Projekte auf S. 5ff.), durchgeführt und dokumentiert.

Die Bilanz ist eindrucksvoll. Es gab spannende, gut durchdachte und konsequent durchgeführte Vorhaben. Die Projekte mit den Lehrkräften, den Schulpartnern und dem regionalen Schulverbund haben gezeigt, was möglich ist, wenn die Beteiligten wollen und dazu angestoßen und inhaltlich inspiriert werden. Der Schwung und die Kraft sind Ausdruck der Initiative „Schule neu denken“ im Rahmen der Aktion von „klasse: zukunft“. Trotz kritischer Debatten über die Richtung und das Tempo der Bildungspolitik haben die TeilnehmerInnen die Einladung als Aufforderung zum Handeln verstanden.

Europaweit wird die österreichische Initiative beachtet, denn in allen Ländern stellt sich die Frage nach der Innovation im Bildungssystem. Die Orientierung an Schulautonomie, an Schulen mit Profil und Bildungseinrichtungen, die sich an Standards ausrichten und so professioneller, schüler- und zukunftsreicher werden, wird als gelungenes Beispiel diskutiert. Die Liste der InteressentInnen aus dem Ausland ist beeindruckend. Der Abschied vom Lehrgang als einzige Form der Qualifizierung ist gemacht. Die Entwicklung geht hin zur unternehmerischen

Verantwortung und Eigeninitiative. Lehrkräfte, SchülerInnen, Eltern und Ansprechpartner in den Betrieben und der Öffentlichkeit sind beeindruckt: Es geht etwas und es tut sich etwas! Das wirkt gerade vor dem Hintergrund der polarisierenden politischen Diskussion ermutigend.

Parallel und überlappend arbeiten bereits wei-



**Festlicher Abschluss für die Auftaktgeneration nach der Zertifizierung**

tere 550 TeilnehmerInnen in der zweiten und dritten Generation der Leadership Academy und die vierte Generation ist für Herbst 2006 geplant. Innerhalb von zwei Jahren werden an die 800 Bildungseinrichtungen im Geiste der Leadership Academy konkrete Bildungsreformen in ihrem Umfeld verwirklichen.

Bei der Leadership Academy sind alle Schultypen aus allen Bundesländern vertreten. Das ist einmalig. Und die beteiligten LeiterInnen wachsen darüber in eine stärkere Rolle und Position der Glaubwürdigkeit und Entschiedenheit. Das ist Schulreform im Netzwerk der Schlüsselpersonen des Bildungssystems. Es gehört Mut dazu, in diese Form der offenen Entwicklung des Bildungssystems zu investieren. Die Zeit der Larmoyanz ist vorbei. In den Schulen tut sich etwas, weil ihre LeiterInnen die Initiative ergriffen haben. Das stärkt die SchülerInnen für ihre Zukunft und ermutigt die LehrerInnen ihre Profession mit Hirn, Herz und Hand auszuüben. Jetzt heißt es dran bleiben. Wer in der Leadership Academy ist, wird auch in Zukunft für Schulreformen tätig sein.

# Leadership und Kommunikation: Sprache schafft Wirklichkeit

„Leaders are ..., leaders do ..., leaders have ...“

Leadership ist ein attraktives Konzept. Es verbindet den Menschen mit seiner Rolle, die Haltung mit der Botschaft, sowie die Kompetenz mit der Wirkung. Leadership ist ein mit Bedeutung aufgeladener Begriff. In der Schulentwicklungsdiskussion und Qualitätsdebatte hat sich der Leadershipgedanke ebenfalls prominent platziert.

Der Fachdiskurs zum Thema der „New Leaders“ kreist um Kriterienraster, Merkmallisten und Persönlichkeitsprofile mit tendenziell präventivem Gehalt. Es besteht Klärungsbedarf und der Wunsch nach Präzisierung. Nehmen wir dazu einmal Kontakt auf zu den englischen Kollegen, die schon länger mit diesem Begriff und den damit verbundenen Haltungen arbeiten.

Welche Anforderungen, Haltungen und Eigenschaften die „Educational Leadership“ im Kern auszeichnet, bringt John MacBeath im Rahmen zum diesjährigen Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung in Lugano (21.09.2005) auf den Punkt: Als Leader bin *ich als Person* gefordert meine Fähigkeiten und „skills“ einzusetzen, d.h.:

- Meinen Blick in die Zukunft richten und visionär denken
- Situationen entschlüsseln und verstehen
- Lernen ermöglichen
- Gewohnte Muster durchbrechen
- Paradoxe Situationen managen
- Fehler durch Antizipation von Handlungskonsequenzen verhindern
- Innovationen ermöglichen
- Mich selbst kennen
- Politisch weise sein

Leadership hat weniger mit Einwegkommunikation zu tun als vielmehr mit einem „im Kontakt und Dialog sein“ mit den Menschen einer Organisation und ihren Aufgaben. Sie bilden das Herz der Institution. Führungstätigkeit in diesem Verständnis ist eine geteilte Aufgabe und wird als *distributed* oder *shared Leadership* bezeichnet.

Das Konzept der „New Leaders“ beschreibt eine dritte Facette der Führungsqualität: *die Aktivität und Präsenz der Person im Hier und Jetzt.*

Angesprochen ist damit die situationsbezogene Handlungsfähigkeit einer Führungsperson, das Treffen von ad hoc Entscheidungen, das kurzfristige Aufzeigen von Optionen und Geben von Orientierungen, kurz: verschiedene Formen kommunikativer Klärung. Diese Leadership-Ausprägung kommt in den über 200 informellen Kommunikationsanlässen pro Tag zum Tragen, die Führungspersonen unvorbereitet antreffen und die aufgrund des direkten Kontakts mit Einzelpersonen von hoher individueller Relevanz sind. Diese Momente erfordern die Fähigkeit aus der Rolle heraus zu agieren und je nach Situation Führung zu übernehmen (*Leadership Moment*), d.h. sich verantwortlich zu zeigen bzw. Verantwortung abzugeben und den Learning Moment im Blick zu haben. David Hopkins und sein Team formulieren in diesem Zusammenhang, dass jede Schule eine gute Schule ist, d.h. es gilt die Fähigkeit zu entwickeln, eine eben solche zu sein (vgl. Hopkins, 1999).



**Kommunikation am Beispiel eines Rollenspiels  
Prof. Wilfried Schley und Mag. Silvia Pool**

Leadership ist vor allem dann gefragt, wenn innovative Aktivitäten der Schul- und Organisationsentwicklung – *educational changes* – anstehen. Für Andy Hargreaves (2005) beeinflusst Leadership in diesen Situationen den Veränderungsprozess und bringt Menschen zusammen. Zugleich sorgt Leadership dafür, dass Veränderungen in nachhaltige Entwicklungen überführt werden (sustainability). Folgende sieben Prinzipien umfasst sein Verständnis nachhaltiger Leadership:

1. Tiefe und Bedeutsamkeit erlangen
2. Kontinuität gewährleisten

## Leadership-Thesen

### These 1: Ambivalenztauglichkeit

*Leader vermitteln Orientierung, sie überwinden das Entweder-Oder-Denken und zeigen sich fähig mit Ambivalenz, Spannung und Konflikt konstruktiv umzugehen.*

### These 2: Sprechen in Bildern

*Leader denken und sprechen in Bildern und Geschichten. Analogien, metaphorische Anleitungen und treffende Beispiele sorgen für eine Prägnanz der Gedanken. Sie verbinden die Vielschichtigkeit mit der Unmittelbarkeit und Einfachheit wie etwa die Bilder von Chagall.*

### These 3: Subjektivität

*Leader denken und beschreiben Realität und zugleich bringen sie das zum Vorschein, was im Sehen auch enthalten ist: die Art der Betrachtung, die spezifische Perspektive als eine bewusste und wahrgenommene Subjektivität. Das macht ihre Aussagen authentisch und überzeugend, zugleich bescheiden und bedeutungsvoll.*

### These 4: Vertrauen

*Leader bauen durch ihre Kommunikation und ihr Handeln Vertrauen auf. Das beruht auf Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Präsenz im Kontakt bei gleichzeitig zurückgenommener Selbstbezogenheit.*

### These 5: Entwicklungsorientierung

*Damit schafft Leadership eine Bewegung in den Menschen, die sich angesprochen fühlen eigene Schritte zu machen und mitzugehen. Sprache schafft Wirklichkeit.*

3. Geteilte Verantwortung leben
4. Gerechtigkeit anstreben, d.h. nicht auf Kosten Anderer agieren
5. Ressourcenschonend arbeiten d.h. Burnout vermeiden
6. Unterschiedlichkeit vernetzen, d.h. Zusammenhalt erwirken
7. Das Beste aus der Vergangenheit bewahren: „It honours the past in creating the future“ (Hargreaves & Fink, 2005)

Ob Leadership gelingt, hängt maßgeblich von der Art und Weise der Sicht-, Hör- und Spürbarmachung von Führungsqualitäten ab. Leadership findet im Medium der Kommunikation statt. Tomlinson (2004) beschreibt diese subtile kommunikative Fähigkeit von Führungspersonen im Bildungsbereich: „Headteachers [...] have an intrinsic ability to put their thoughts into words. They are great storytellers, able to connect and stimulate a range of audiences from pupils to teachers, parents and governors. At the same time they are effective listeners, understanding the ideas, concerns and points of view of others.“ (S. 121)

Wenn wir diese Gedanken zusammenbinden und ein praktisches Resümee ziehen, erkennen wir den zentralen Stellenwert der Zwischenräume, der Verbindungen und Übergänge zwischen Menschen und Situationen. Es geht um die Inter-Aktion, um das Zwischen-Menschliche, ganz schlicht um die Kommunikation. Dies ist weitaus mehr als eine gute Rhetorik, die gelungene Einwegvermittlung von Botschaften.

Das Unbefriedigende wird klar benannt, eine Vision wird erkennbar, ebenso erste Schritte zum Erfolg gegen den beharrlichen Widerstand der bestehenden Verhältnisse. Damit wird Leadership zur Transformation und realisiert sich im: „Weg von ..., hin zu ...!“

Leadership ist keine Zauberei. Sie gelingt den Menschen auf je eigene Weise. Die persönliche Leadership ist wie ein Fingerprint. Unverwechselbar. Etwas worauf jede/jeder stolz sein kann.

Auf den folgenden Seiten geben vier Beiträge Einblick in die Leadership-Entwicklung, die im Rahmen der LEA angeregt wurde.

**Wilfried Schley & Silvia Pool**

Kontakt: [sipool@isp.unizh.ch](mailto:sipool@isp.unizh.ch)  
[schley@isp.unizh.ch](mailto:schley@isp.unizh.ch)

- Literatur:* Hargreaves, A. & Fink, D. (2005). Sustainable Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass.  
 Hopkins, D. (1999). Improving Schools. London: Open University Press.  
 Tomlinson, H. (2004). Educational Leadership. Personal Growth for Professional Development. London: SAGE.

# Ausgewählte LEA-Entwicklungsprojekte

**Dr. Barbara Moser**  
**Schulleiterin des Khevenhüller Gymnasiums, Linz**

## Vom Suchen und Finden. Versuch einer ganzheitlichen Beschreibung eines komplexen Systems

### Die Entwicklung meiner Führungsrolle

Die Teilnahme an der Leadership Academy hat zur Entwicklung meiner Schulleiterrolle von der problemlösungsorientierten „Feuerwehrfrau“ bis hin zur Leadership erwerbenden „Brandschutzbeauftragten“ beigetragen. Ich habe erkannt, dass ein Schritt zurück kein Rückschritt sein muss, dass nur die etwas bewegen kann, die sich selbst bewegt, dass Lernen nicht in den Kategorien richtig/falsch geschieht, sondern durch Versuch und Irrtum. Erst Klärung und Klarheit meiner Rolle ermöglichen den Blick auf das System. Der im Kollegialen Teamcoaching (KTC) ermittelte Schlüsselsatz „Ich werde – sicher in meiner Rolle – an der Weiterentwicklung der Schulzweige arbeiten“ erweist sich als zentrales Thema im Prozess.

### Das Projekt

In meinem Leadership-Entwicklungsprojekt geht es um die Darstellung der Entwicklung eines Modells von zwei Schulformen unter Berücksichtigung eines umfassenden Kulturbegriffs, der auch einem Angebot an entsprechender Sprachenvielfalt Rechnung trägt.

Der Ausgangspunkt des Prozesses „Flurbereinigung“ führt zu einem Eintauchen unter die Oberfläche des Eisbergs und zur Erkenntnis,

dass das Konzept der Schulentwicklung am Khevenhüller Gymnasium eng mit der Identifizierung, Identifikation und letztlich auch mit der Identität der Mitglieder der Schulgemeinschaft mit der Schule verknüpft ist. So geht es also in der Arbeit nicht nur um ein zu entwickelndes Schulprofil, sondern um die Dokumentation des Blicks ins „Innere des Systems“, auf die handelnden Personen, ihre Beliefs, Denk- und Handlungsmuster und ihre „Befindlichkeiten“.

### Lessons learnt

Unser Schulentwicklungsprozess läuft auf mehreren Ebenen ab, die miteinander verknüpft und verschränkt sind. Eine Bereinigung der Struktur, eine Vereinfachung der Organisation – wie sie der ursprüngliche Prozess vorgesehen hätte – ist nicht möglich ohne auch die Inhalte zu durchleuchten. Je sicherer und klarer ich als Führungskraft in meinem Tun bin, je unmissverständlicher ich meine Ziele formuliere, desto leichter lassen sich auch die MitarbeiterInnen auf jenen Perspektivenwechsel ein. Führungsarbeit bedeutet im Wesentlichen also auch Beziehungsarbeit!

Die Teilnahme an LEA 1 hat mir und meinem System Folgendes gebracht: Kraft für die Fortsetzung des Prozesses auf allen beschriebenen Ebenen; die Ermöglichung von Musterunterbrechungen durch die veränderte Rolle als Direktorin; die Änderung der Blickrichtung, die den Weg von der Problemlösungsorientierung zur Entwicklungs- und Prozessorientierung frei macht; die Erkenntnis der Bedeutung des Faktors Zeit (strukturiertes Innehalten versus rasches und dadurch manchmal unüberlegtes Handeln) und die Notwendigkeit Grenzen zu ziehen um Freiräume zu schaffen.



Barbara Moser (vorne Mitte) mit KTC-Gruppe, BM Gehrler und wissenschaftlicher Leitung

Kontaktadresse:  
[barbara.moser@khevgym.eduhi.at](mailto:barbara.moser@khevgym.eduhi.at)

# Ausgewählte LEA-Entwicklungsprojekte

**Maria Handl-Stelzhammer**  
Schulleiterin des SPZ-ASO Scheibbs

## Auf dem Weg zu neuer Motivation und weiterer Entwicklung der Sonderpädagogik

### Das Projekt

Mit meinem LEA-Projekt „Von evaluierter Wirksamkeit zu neuer Motivation“ beleuchtete ich auf Systemebene die Wirksamkeit des sonderpädagogischen Systems (ASO + Integration) im Fokus der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Meine Leadership-Rolle wollte ich dahingehend verändern, dass ich meine Wirksamkeit in diesem System optimiere und neue Motivation für meine Wirksamkeit gewinne.



**Kreativ gestaltendes sonderpädagogisches Netzwerk. Wir knüpfen weiter!**

### Meine Leadershiprolle

Für mich ist es eine besondere „Kunst“, immer wieder die richtige Balance zu finden zwischen der zunehmenden Verwaltungstätigkeit einer Leiterin und der herausfordernden Leadership-tätigkeit. Spürbar neue Motivation für meine Leadership-tätigkeit entsteht wiederholt über den professionellen Dreisprung der Selbstklärung, Kommunikationsklärung und Systemklärung. Für mich persönlich bedeutet Leadership:

- *Kommunikation* mit und regelmäßige Einbeziehung und Mitverantwortung aller Beteiligten.

- Sich Prozesse bewusst machen und sich auf den Prozess einlassen.
- Sach- und Gefühlsebene ausgewogen zulassen.
- Flexibel bleiben und flexibel agieren in einem sich immer wieder ändernden und entwickelnden System mit unterschiedlichen Persönlichkeiten.

### Erkenntnis und Ausblick

Mein Projekt, die vielen Gespräche sowie meine gesamte Arbeit haben mir gezeigt, dass alle „leadership-gefordert“ sind: Wie es dem/der LSI, BSI, Direktor/in mit seinen/ihren Lehrer/innen gelingt, so werden auch die Lehrer/innen ihre Leadershipaufgabe mit ihren Schüler/innen bewusst annehmen und bewältigen können – jedenfalls gibt es einen Kompetenztransfer, der Schüler/innen direkt zugute kommen kann.

Auch nach 15 Jahren in der Position als Schulleiterin bedeutet für mich Leadership weiterhin tägliche Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Leadership-Themen, Pflege der Atmosphäre der Wertschätzung im Miteinander sowie professioneller und konstruktiver Umgang mit Konflikten und bewusstes Motivieren und Führen zu positiven Lösungsansätzen in einer Zeit der allgemeinen „Frustpflege“!

*Kontakt: [aso.scheibbs@noeschule.at](mailto:aso.scheibbs@noeschule.at)*

# Ausgewählte LEA-Entwicklungsprojekte

**Mag. Nikolaus Schermann**  
**Schulleiter der HS Oberwart**

## Schulversuch: EUROPÄISCHE MITTELSCHULE

### Das Projekt

Der Einzugsbereich um Oberwart ist ein Gebiet der kulturellen Vielfalt. Die Lage als historisches Grenzland hat im Burgenland aber auch zu einer besonderen ethnischen und sprachlichen wie auch religiösen Vielfalt geführt. Jahrzehnte hindurch war diese Vielfalt einem starken Assimilierungs- und Ausgleichungsdruck ausgesetzt, sodass heute oft nur mehr folkloristische Versatzstücke eines einzigartigen kulturellen Reichtums übrig geblieben sind. Erst in jüngerer Zeit mehren sich die Aktivitäten, die darauf abzielen, den Volksgruppen (Kroaten, Ungarn und Roma) ihren Platz im gesellschaftlichen und politischen Leben des Landes zu sichern.

Der HS Standort Oberwart erkennt seit Jahren diese ethnische und sprachliche Vielfalt des Bezirkes als enormes Potential, als einen Mikrokosmos, indem ein vereinigtes Europa bereits seit Jahrhunderten mehr oder weniger friedvoll gelebt wird. Die Grundannahme des Schulversuches beruht auf die bereits gelebte Vielfalt in all ihren Facetten, die als Identitätsfindung und Orientierung in der Europäischen Union dienen soll.



Der Entwicklungsprozess wurde im Dialog mit den Anspruchsberechtigten geführt

Daher muss das bereits gegebene Potential um typische Europäische Grundannahmen erweitert werden. Die Synthese daraus erleichtert den Heranwachsenden ein Zurechtfinden in einer globalisierten Umgebung und bildet somit die Basisannahme unseres Projektes. Der Projektprozess wurde durch unzählige Gespräche mit den SchülerInnen, mit den Eltern, Steuerteams (siehe Photo), mit den weiter führenden Schulen, mit den Vereinen in Oberwart, mit der Gemeinde, mit der Schulbehörde, mit den KollegInnen, in den Kollegialen Teamcoachings der LEA, in den Volksschulen, mit anderen Direktorinnen und mit Freunden gestaltet.

### Meine Leadershiprolle

Nachdem ich bereits im ersten Jahr als Schulleiter in den Ausbildungslehrgang eingestiegen war, hat die LEA mich meine Leadershiprolle entdecken und nachhaltig entwickeln lassen. Das Bewusstsein, andere erfolgreich zu machen, Mitarbeiter durch Wertschätzung zu beflügeln bzw. dass neue Denkansätze gewünscht werden, sind die Grundannahmen meiner Leadershiprolle. Frei nach Hartmunt v. Hentig: „Die Sachen klären, die Menschen stärken.“ Dieses Grundprinzip war entscheidend für die Neuorientierung unserer Schule in Richtung Europäischer Mittelschule.

### Ausblick

Das Grundkonstrukt steht und wird von uns evaluiert. Wir sind uns über die Notwendigkeit einer Fehlerkultur im Klaren und suchen den konstruktiven Umgang mit Fehlern. Die ersten Erhebungen zeigten, dass die Zufriedenheit der Eltern an unserer Schule signifikant hoch ist. Wie wir jedoch anhand bestimmter Indikatoren erkennen konnten, ist bei einzelnen Thematiken Handlungsbedarf gegeben.

*Kontakt:*

*Klaus.Schermann@bildungsserver.com*

# Ausgewählte LEA-Entwicklungsprojekte

**MinR Mag. Manfred Wirtitsch**

**Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur**

## Kompetenzzentrum Bildung für nachhaltige Entwicklung – Systeme neu denken

### Das Projekt

Mit der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung 2005-2014“ geht es im Bildungssystem darum, dass unsere demokratische Gesellschaft lernt, mit den begrenzten Ressourcen unserer Welt so umzugehen, dass die Entwicklungschancen der nachfolgenden Generationen nicht beeinträchtigt werden. Dabei bietet sich an, im formalen Bildungssystem bereits bestehende Einrichtungen – in meiner Abteilung sind das die „Servicestelle Menschenrechtsbildung/Politische Bildung“ und das „Forum Umweltbildung“ – und deren Angebote in einem „Kompetenzzentrum Bildung für nachhaltige Entwicklung“ sinnvoll mit einander zu verknüpfen.

### Wozu Leadership und gar Academy

Im gebräuchlichen Verständnis scheint eine Führungsfunktion bereits mit allen notwendigen Attributen und Kompetenzen dafür ausgestattet zu sein. Beim Setzen neuer Initiativen kann dies aber nicht mehr reichen – es braucht mehr: *Ansprüche, Akteure, Absichten, Ansporn, Aussichten, Abschlüsse*.

Mit meinem Projekt und der Vision, neue Strukturen für ein neues Thema zu schaffen, war der *Anspruch* klar formuliert, die *Akteure* waren klar ersichtlich, deren *Absichten* aber standen zu den meinen teilweise diametral gegenüber. Und schon tauchten zwei weitere Begriffe auf: *Argwohn* und *Abstände*. Jetzt ist Leadership gefragt, es braucht Ansporn durch das Team in der eigenen Organisation, *Ansporn* durch Außenstehende, wie der Lernpartnerschaft und dem Kollegialen Teamcoaching (KTC), die gegen eigene Abstände und Zweifel sowie falsche Ziele die wertvollste Hilfe waren, *Aussichten* auf Teilschritte und Teilerfolge sowie schließlich *Abschlüsse*, die den Erfolg markieren.

Die Entwicklung in meiner Führungsrolle bedeutete, Gewohntes zu verlassen, MitarbeiterInnen zu begeistern, Vorgesetzte und Akteure

zu überzeugen und beharrlich für den Erfolg zu sein. Meine KTC-Gruppe formulierte dazu den Abschluss-Satz: „Geh mit Mut und Kraft deinen Weg weiter!“

### Lessons learnt

Der Prozess des Projektes zeigte, dass eine gut argumentierte Vision und deren realistische Umsetzbarkeit einen Grundstein für ein bislang unentdecktes Potenzial in einem Team sein kann. Mit Übernahme und Teilen von



**Wir arbeiten an der Organisationskultur**

Verantwortung entstand in meinem Projekt ein gemeinsames Ziel, in das die MitarbeiterInnen ihre unterschiedlichen Kompetenzen einbrachten. Es entstand Lust am Gestalten und Verändern. Und dieser Gestaltungswille alleine bewirkte schon Veränderungen, die Neues entstehen ließen. Fehlt noch das letzte „A“ – *Academy*. Die LEA brachte wichtige Impulse gewohnte Bahnen zu verlassen. Die entscheidende Ermutigung, etwas „anzupacken“, erfolgte für mich durch das KTC, dessen Reflexionspotenzial und dem Vermögen, Orientierung zu gewinnen. Und das Erneuern der nötigen Durchhaltekraft schließlich bewirkte meine Lernpartnerschaft, die nahezu akribisch selbst bei kleinsten Schritten deren Erfolgspotenzial identifizierte.

*Kontakt: Manfred.Wirtitsch@bmbwk.gv.at*

# Auf Stimmenfang bei LEA 3: vor/nach Forum 1



Günter  
Minimayr,  
RPI,  
Salzburg

## Was hat Sie bewogen an der LEA teilzunehmen?

Meine KollegInnen berichteten, dass ihnen die LEA gut gefallen hatte. Sie haben gesagt, dass es gut brauchbar ist für Personen in Führungspositionen. Das war ein wichtiger Grund, warum ich mich dazu entschlossen habe, an der LEA teilzunehmen.

Mein Beweggrund ist der, dass ich seit zirka zwei Jahren die Leitung an der Hauptschule Langkampfen übernommen habe und dass wir zurzeit einen ziemlich schwierigen Prozess in Bezug auf Schulentwicklung durchmachen. Deshalb möchte ich ein Rüstzeug bekommen, damit dieser Weg ein guter ist und auch für alle – Lehrer, Schüler, Eltern – befriedigend ist.



Margret  
Egger,  
HS Lang-  
kampfen,  
Tirol

## Was erwarten Sie sich von der Teilnahme an der LEA?

Meine Leadership-Kompetenz für meine Arbeit am Religionspädagogischen Institut weiterentwickeln.

Dass ich Möglichkeiten sehe, wie ich die HS Langkampfen hinsichtlich Schulentwicklung weiter führen kann.

## Was nehmen Sie aus dem ersten Forum mit?

Aus dem ersten Forum nehme ich jede Menge guter Kontakte mit; aber auch die Offenheit, sich in Bezug auf persönliche Entwicklungsschritte gehen zu lassen. Ich habe zahlreiche Impulse für meine eigene Tätigkeit erhalten.

Ich bin in einer ganz tollen KTC-Gruppe und bin auf meinem Weg bestärkt worden. Ich nehme aus dem ersten Forum zahlreiche Anregungen mit und freue mich schon sehr auf das nächste. Die Lernpartnerschaft funktioniert ebenfalls sehr gut und das Projektthema ist für mich bereits klar.

## Wie hat sich Ihnen die LEA gezeigt?

Die LEA habe ich als innovativ im Umgang mit der Größe der Veranstaltung erlebt. Das Team ist sehr engagiert, teilweise auch schon routiniert.

Die LEA hat sich mir sehr gut organisiert gezeigt. Die Leute sind sehr kompetent. Meiner Meinung nach könnten die allgemeinen Teile etwas kürzer gehalten werden. Als Direktorin muss man auch auf den Punkt kommen und nicht lange drum herumreden.

## Was werden Sie als nächste Schritte umsetzen?

Als nächstes werde ich organisatorische Abklärungen in meinem Arbeitsbereich vornehmen und einige Impulse sofort in meinen Arbeitsalltag einbinden.

Es sind bereits Projektgruppen und KTC-Gruppentreffen geplant. Außerdem werde ich meine Projektarbeit in Angriff nehmen, d.h. unser Schulleitbild zum Thema „Freiarbeit“ überarbeiten.

# Auf Stimmenfang bei LEA 3: vor/nach Forum 1



Rudolf Mayr, HTL für Elektrotechnik und Elektronik für Berufstätige, Klagenfurt

## Was hat Sie bewogen an der LEA teilzunehmen?

*Das Programm der LEA hat mich angesprochen und so habe ich mich zur dritten Generation angemeldet. Und bin auch tatsächlich zugeteilt worden.*

*Ich lerne immer sehr gerne etwas Neues dazu und ich habe nur Positives über die LEA gehört. In einer Führungsposition ist es immer wichtig auf dem Laufenden zu sein.*



Eva-Maria Chimici-Revneanu, PI Graz, Steiermark

## Was erwarten Sie sich von der Teilnahme an der LEA?

*Derzeit bin ich im Managementbereich tätig. Ich möchte mir nun auch verstärkt Kompetenzen im Bereich Leadership aneignen. Ich werde mich einfach vom Angebot überraschen lassen.*

*Weiterhin viele neue Perspektiven und neue Erkenntnisse.*

## Was nehmen Sie aus dem ersten Forum mit?

*Ich bin sehr offen zur LEA gekommen und hatte bereits eine vage Vorstellung. Dadurch hat sich für mich einiges konkretisiert.*

*Auf alle Fälle Lust zum Weiterarbeiten, viele, viele gute Gespräche und zahlreiche interessante, neue Kontakte. Aber auch das Gefühl schon vieles an Leadership in meinem täglichen Alltag eingebaut zu haben.*

## Wie hat sich Ihnen die LEA gezeigt?

*Ich habe einen sehr positiven Gesamteindruck. Es ist interessant wie man 250 Einzelkämpfer in so einem engen Zeitrahmen zusammenführen kann und dieses Vorhaben noch dazu so gut funktioniert. Im Besonderen habe ich Frau Pool (Wissenschaftliche Assistentin) genossen, die mit ihrem schweizerischen Akzent ein bestimmten Charme darstellt.*

*Die LEA hat sich mir als riesengroßes logistisches Unterfangen gezeigt. Außerdem als sehr arbeitsintensiv – aber nicht erschlagend. Es ist mir aufgefallen, dass Eigeninitiative gefragt ist, um Leute außerhalb der Regionalgruppe kennen zu lernen.*

## Was werden Sie als nächste Schritte umsetzen?

*Ich werde mir ein umfassendes Projekt überlegen und es von der Idee zum Konzept bringen. Außerdem werde ich Teile aus der Mikro-Artikel-Thematik umsetzen.*

*Ich werde beginnen meine Ziele umzusetzen. Das heißt für mich: intensive Gespräche sowohl auf der sozialen als auch auf der emotionalen Ebene zu führen. Das habe ich im Übrigen vorher auch schon gemacht, weshalb die LEA für mich teilweise auch eine Bestätigung ist.*

## Termine

Jede Generation der Leadership Academy besteht aus vier Foren. Das vierte Forum dient der Zertifizierung der durchgeführten Projekte. Die 4. Generation der Leadership Academy startet im Oktober 2006. Die Anmeldefrist dazu wird im Frühjahr 2006 beginnen. Wir werden Sie fristgerecht auf der Website [www.leadershipacademy.at](http://www.leadershipacademy.at) darüber informieren. Neben stehend finden Sie eine Terminübersicht.

Für die erfolgreiche Teilnahme an der Leadership Academy ist eine durchgängige Anwesenheit zwingend erforderlich. Die Leadership Academy lebt durch Kommunikation, Reflexion, kollegiale Supervision, Kooperation und Vernetzung der Beteiligten. Die Leadership Academy als Programm lässt sich daher nur über die *aktive* Partizipation bei den Foren und den Netzwerkveranstaltungen realisieren. Die notwendige Anwesenheit bei den Forumsveranstaltungen wird besonders in den Lernkontexten der Großgruppe, dem Kollegialen Teamcoaching (KTC) und in der Lernpartnerschaft deutlich, wo die TeilnehmerInnen zu den TrägerInnen der Leadership Academy werden.

### Generation II

Termin	Forum
26.–29. April 2006 *	3
15.–17. Oktober 2006 *	4 (Zertifizierung)

\* *Achtung: Terminänderung!*

### Generation III

Termin	Forum
29. Jänner–1. Februar 2006	2
23.–26. April 2006	3
11.–13. Oktober 2006	4 (Zertifizierung)

### Generation IV

Termin	Forum
8.–11. Oktober 2006	1
28.–31. Jänner 2007	2
15.–18. April 2007	3
Oktober 2007	4 (Zertifizierung)

## Aufgeschnappt



Hinter der Leadership Academy steht ein tatkräftiges Team, das sich im Rahmen der Zertifizierungsveranstaltung im Oktober 2005 in Ramsau gemeinsam mit Bundesministerin Elisabeth Gehrer, Generalsekretär Hermann Helm (2. Reihe, 3. von links) und Sektionschef Wolfgang Stelzmüller (2. Reihe, 1. von links) auf einem Schnappschuss abbilden ließ.