



# LEA NEWS

Ausgabe 1/2008

Jahrgang 4

LEADERSHIP FOUNDATION   
 INSTITUT FÜR  
 LEHRERINNENBILDUNG UND  
 SCHULFORSCHUNG  
 UNIVERSITÄT INNSBRUCK



Universität Zürich  
 Institut für Sonderpädagogik

bm:uk

Leadership Academy

## Frau Bundesministerin zertifiziert die 4. LEA-Generation

Vom 14. bis zum 16. Oktober 2007 fand im Congress Centrum Alpbach in Tirol das Abschluss- und Zertifizierungsforum der 4. Generation der Leadership Academy statt. Frau Bundesministerin Dr. Claudia Schmied hat im Rahmen des Festakts die Ver-

leihung 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.



Frau Bundesministerin Dr. Claudia Schmied zertifiziert die TeilnehmerInnen der 4. Generation

SC Mag. Wolfgang Stelzmüller dankt Frau BM Dr. Schmied

### Impressum

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

Redaktion:  
 Mag. Dr. 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:

LEA und was dann?	Seite 2
Stimmen zur Leadership Academy	Seite 3
LEA-cult: Eine Weiterentwicklung der Leadership Idee	Seite 4
„Killing the Dragon“ und „Winning the Princess“?	Seite 6
OECD-Studien erschienen	Seite 7

# LEA – und was dann?

## Erste Ergebnisse einer Untersuchung über die Auswirkungen der Leadership Academy auf den Schulalltag

In der Leadership Academy kommen seit der ersten Generation mehrere Forschungsansätze zum Einsatz, deren Ergebnisse Impulse zur Weiterentwicklung der LEA gesetzt haben (LKS, Sprache der Leadership etc.). Wie aber wird Leadership nach Abschluss der LEA an den Schulen gelebt?

Diese Frage brannte allen an der Durchführung der Leadership Academy Beteiligten schon länger unter den Nägeln. Wir werden immer wieder nach den Wirkungen der LEA im Schulalltag befragt, etwa ob die LehrerInnen oder gar SchülerInnen davon profitieren würden. Nicht zuletzt hat das Ministerium Interesse an der Antwort auf diese Frage und nach Generation I eine Studie in Auftrag gegeben, in der Schulen des LEA-Netzwerks besucht werden, um die Betroffenen und Beteiligten vor Ort zu befragen.

Die Zertifizierten der ersten Generation wurden zur Teilnahme am Forschungsprojekt eingeladen. Von den anfragenden Schulen wurden 10 ausgewählt, um als „Fallstudien“ unter die Lupe genommen zu werden. Nach Kriterien wie regionale Streuung, Schultyp, Stadt/Land, Größe u.ä soll ein möglichst breites Feld von Leadership in der Praxis erkundet werden.

Ein Methodenmix von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden eröffnet viele Perspektiven, auch vorhandene Daten wie MicroArtikel, Projektbericht und LKS-Daten finden Berücksichtigung. Mit Fragebögen wurden Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern sowie die Schulleiter und Schulleiterinnen befragt. Die Auswertung der unterschiedlichen Sichtweisen gab ein durchwegs kontroversielles Bild: alle sehen Schule anders!

Die unterschiedlichen Sichtweisen der Fragebogenergebnisse meldeten wir den Schulen zurück. Um herauszufinden, was hinter diesen steht, haben ForscherInnen die Schulen besucht und mit Eltern, Schüler/innen und Lehrer/innen gesprochen. Eine spannende Erfahrung für alle: Angst, es könnte etwas ans Licht kommen, das nicht so läuft, wie es sein sollte, aber auch viel Lob für das Engagement der SchulleiterInnen.

Die Vielzahl an Perspektiven und Daten haben wir für jede Schule in einer Fallstudie verdichtet und bei einem zweiten Schulbesuch präsentiert. Diese Rückmeldung der Ergebnisse war für viele eine Bestätigung ihrer bisherigen Arbeit, sie übermittelte aber auch Impulse für weitere Entwicklungen.

Die einzelnen Fallstudien liegen vor. Jetzt geht es um eine fallübergreifende Analyse für den Bericht. Zwei Erkenntnisse können wir bereits verraten:

- 1) Die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien zeigen, dass die „Auswirkungen“ der teilnehmenden SchulleiterInnen an den einzelnen Standorten sehr kontext- und personenbezogen sind. Es gibt kein Exklusiv-Modell für „Leadership“, sondern

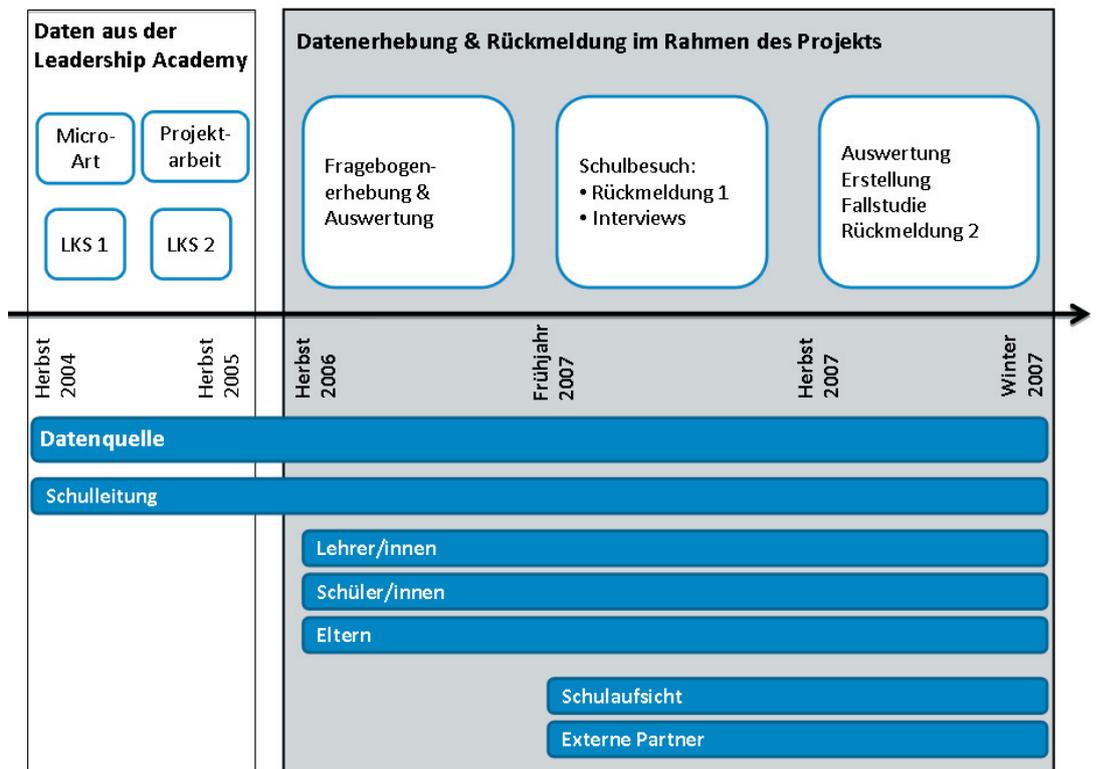


Abbildung.: Datenerhebung und Forschungsdesign

sie lebt von der Beziehung. Und diese wird sehr unterschiedlich gelebt...

- 2) Bei den befragten SchulleiterInnen hat die LEA zu einem stärkeren Wahrnehmen von „Führung“ durch Leadership geführt, allerdings mit sehr unterschiedlichen Auswirkungen auf das Kollegium. Während „Richtung vorgeben“ als wünschenswerte Leadership-Kompetenz in einigen Fällen als produktiv aufgenommen wurde, hat diese Intervention in anderen Fällen zu starkem Widerstand geführt, da die bestehende Ordnung in Frage gestellt wurde.

Fortsetzung folgt...



**Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz**  
Wissenschaftlicher Leiter der LEA  
Kontakt: [Michael.Schratz@uibk.ac.at](mailto:Michael.Schratz@uibk.ac.at)



**MMag. Martin Hartmann**  
Universität Innsbruck  
Kontakt: [Martin.Hartmann@uibk.ac.at](mailto:Martin.Hartmann@uibk.ac.at)

## Stimmen zur LEA



Rosa Maria  
Hörhann  
HS Gaming  
Niederösterreich

*Die LEA ist das Beste, das mir passieren konnte. Im vergangenen Jahr wurde ich mir meiner Rolle als Leiterin bewusst, konnte meine Arbeit reflektieren, spürte die Resonanz und konnte so klare Entscheidungen über die Zukunft treffen. Es geht mir in meiner täglichen Arbeit sehr gut. Ein Höhepunkt war das sehr würdige Fest der Zertifizierung. Vielen Dank dem gesamten Team.*

### LEA im Rückblick

*Die LEA ist eine sehr interessante und sinnvolle Ausbildung an einem sehr angenehmen Platz mit sehr kompetenten Leuten! Die Forschungsarbeit dabei möge erfolgreich sein und die Ergebnisse sollen zu brauchbaren, wirklich spürbaren Veränderungen im Bildungsbereich führen. Einst möchte ich lesen: Durch die wissenschaftliche Arbeit mit allen LEA-Generationen wurde in Österreich die bahnbrechende Veränderung erwirkt, dass...*



Karin Perauer  
Nationalpark-  
Volksschule  
Malta, Kärnten

### Aus der LEA-Feedbackbox

*„Schon viele Jahre nehme ich an Fortbildungsveranstaltungen teil. Was ich hier erlebt habe, kann ich kaum in Worte fassen. Die Organisation einer Großgruppe so effizient und angenehm zu gestalten ist ein Meisterwerk. Ein Zeitraum von Begegnungen, Erfahrungen, Gefühlen und tiefer Berührtheit.“*

*„Viele beeindruckende Menschen, Offenheit. Ich konnte loslassen und mich einlassen – fesselnde Inputs, die neugierig machen, anregen, bestätigen. Hohe Professionalität der Teams war angenehm und hat Lernbereitschaft gefördert – viel Resonanz. Team (Moderation, Organisation) toll!“*

# LEA-cult: Eine Weiterentwicklung der Leadership Idee

Eine Weiterentwicklung der Leadership Idee betrifft die Einbeziehung von Kreativität und kultureller Bildung in das Programm der Leadership Academy. Schule braucht Menschen, die innovativ Denken und Handeln. Kreativität und kulturelle Bildung sind Schlüsselqualifikationen für diese Herausforderung. Daher startete mit dem zweiten Forum der 5. Generation auf Wunsch von Bundesministerin

Dr. Claudia Schmied „LEA-cult“ als Bestandteil der Leadership Academy. Nachdem die Teilnehmerinnen bei Forum 2 das Kunstprojekt komA aus der Perspektive der Realisierung in der Schulpraxis kennen gelernt haben, wird bei Forum 3 durch die Methode des Improtheaters stärker partizipiert und Musterwechsel erlebbar gemacht werden.

## komA: Angst, die ohnmächtig macht - Ein Theaterprojekt

Kunst ist in vieler Hinsicht ein Weg sich dem Thema Gewaltprävention anzunähern und die Öffentlichkeit für dieses Thema zu sensibilisieren. Das Zusammenspiel von professionellen künstlerischen Ansätzen und den Lebenswelten junger Menschen ermöglicht erst die nachhaltige Qualität dieses Projektes. Auf Initiative des BMUKK, Kultur Kontakt Austria und Dschungel Wien haben sich neun Theaterbühnen in Österreich zusammengetan, um gemeinsam mit SchülerInnen ab Herbst 2008 Theaterstücke zum Thema Gewalt - Gewaltprävention zu erarbeiten.

Junge Menschen schreiben gemeinsam mit DramaturgInnen Szenen über erlebte alltägliche Gewalt, Mobbing, psychische und physische Gewalt, die man mit Unterstützung professioneller TheatermacherInnen auf die Bühne bringen. Das Zusammenleben zwischen SchülerInnen, LehrerInnen und Eltern ist der Ursprung für die Texte, die auch in einem gesellschaftlichen Kontext geschrieben werden. Das Projekt „komA“, das in Koproduktion von New Space Company und DSCHUNGEL WIEN in Zusammenarbeit mit dem Gymnasium Rahlgasse Wien 6 entstand, diente dazu als Role Model. „komA“, von hinten gelesen „Amok“, bringt angstgewaltige (Schul-)Realitäten nahe. Ein Stück, das unter die Haut geht.

**Für nähere Information kontaktieren Sie Dr. Sirikit Amann**

Tel.: +43(0)1/53120-4335, e-mail: [sirikit.amann@bmukk.gv.at](mailto:sirikit.amann@bmukk.gv.at), [www.gemeinsam-gegen-gewalt.at](http://www.gemeinsam-gegen-gewalt.at)

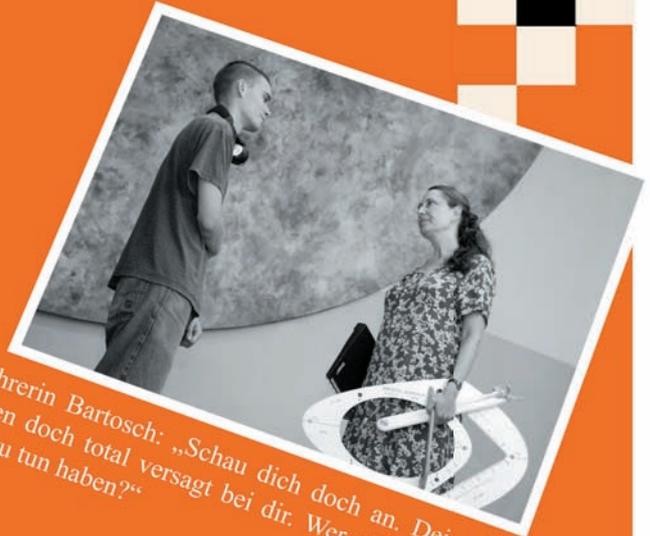
**Theaterpartner in den Bundesländern:**

Vorarlberg: Remise Bludenz, Tirol: Westbahntheater Innsbruck

SCENENAUSSCHNITTE



Lehrerin Bartosch: „Nicht jetzt hier weinen. Wenn Sie ein Schüler sieht! Sie müssen ein Vorbild sein.“



Lehrerin Bartosch: „Schau dich doch an. Deine Eltern haben doch total versagt bei dir. Wer will denn mit dir was zu tun haben?“



Dominik: „Du bist scheiße! Du kleiner verdammter Haufen Scheiße! Was ist los mit dir, du Waschlappen? Beweg dich, wehr dich!“



Dominik: „So, ich werd dann mal gehen. Du bleibst noch hier, Christoph! Sagen wir ... 10 Minuten. Damit sie schön sauber wird, unsere Schwuchtel!“



Stefan: „Willst du eigentlich als Jungfrau sterben? Worauf wartest du? Die haben alle schon gefickt. Willst du ficken?“

### Fragen kostet doch nichts, oder?

**Sophie Marowitz**

Viele Kinder und Jugendliche haben Angst vor Spinnen oder auch vor der Dunkelheit. Doch manche verbinden Angst mit Schule. Sie haben Angst, verprügelt zu werden, gemobbt zu werden, ausgelacht zu werden. Was ist passiert? Die Schule sollte doch ein sicherer Ort sein, wo man in einer guten Atmosphäre lernt und wo sich jemand um einen kümmert, wenn man Probleme hat. Wie kommen SchülerInnen dazu andere zu schlagen und warum schauen manche LehrerInnen und MitschülerInnen weg?

Die Kinder sind verzweifelt, sie wollen nicht in die Schule gehen, schwänzen, um ja nicht wieder verprügelt oder gehänselt zu werden. Doch so etwas muss man merken, oder? Wenn sich ein Kind oderJugendlicher von einem Tag auf den anderen plötzlich anders verhält, schüchtern, deprimiert, traurig ist, sollte man doch nachfragen. Doch leider kann man nie wirklich vermuten was los ist. Es können entweder familiäre Probleme sein, persönliche oder andere. Es kann sein, dass genau deswegen MitschülerInnen oder LehrerInnen nicht nachfragen, weil sie Angst haben in die Privatsphäre einzudringen. Aber vielleicht brauchen SchülerInnen genau das. Hilfe von anderen. Fragen kostet doch nichts, oder?



**Sophie Marowitz**  
Schülerin  
der AHS Rahlgasse,  
Mitwirkende beim  
Theaterprojekt komA

## „Killing the Dragon“ und „Winning the Princess“?

Die Konzepte der Schulkultur, des Schulklimas gründen sich auf die Annahme gemeinsamer tragender Werte, die eine bindende Wirkung erzeugen. Zusammenhalt durch Kohäsion und Synergien. Die Organisationsforschung hat jetzt ein Konstrukt untersucht, das weit beweglicher und gestaltbarer ist. Die Rede ist von dem Konzept „Organisationale Energie“ (Heike Bruch und Bernd Vogel, 2005, Gabler Verlag).

*Einladung zum Energiecheck im eigenen System*  
Ist das Energieniveau in Ihrem System hoch oder niedrig? Ist die Qualität der Energie positiv oder negativ? Ist unsere Aufmerksamkeit problemfokussiert oder entwicklungsorientiert? In allen Systemen werden Elemente dieser Dimensionen ausgeprägt sein. Wie beeinflusse ich Energien?

### **Energiefeld I: Resignative Trägheit**

Die Menschen in meiner Umgebung sind skeptisch, abwartend. Die Stimmung ist gedrückt. Ein Hauch von Enttäuschung liegt in der Luft. Viele erleben sich übergangen, nicht wertgeschätzt und einbezogen. Diese Energie zieht nach unten. Lasse ich sie in mich hinein, werde ich bedrückt, müde, kraftlos und suche nach Rechtfertigungen, die ich in der Umgebung finde: bei der Politik, den Eltern, den ständigen zusätzlichen Forderungen der Administration.

### **Energiefeld II: Angenehme Trägheit**

Die Organisation ist auf einem mittleren Zufriedenheitsniveau eingefroren. Es läuft. Leidenschaft und Inspiration und Aufbruchstimmung sind nicht zu beobachten. Das System hat sich kalibriert. Die Strukturen sind starr, die Werte fest, die Erfolgsformeln selbstverständlich, die Wahrnehmungsoffenheit eher reduziert. Lasse ich mich davon bestimmen, geraten ich in eine Routine, die mir durchaus angenehm vorkommen kann. Ich bin in einer Komfortzone: Es läuft.

### **Energiefeld III: Korrosive Energie**

Das Bildungssystem lebt von Initiativen, viele Konzepte sind da, die sich konkurrenzieren. Differenzierung oder Individualisierung, Kompetenzzernen oder Fachkompetenz. Das Ringen um den richtigen Weg fördert Abgrenzung, Rechthaberei, Schuldzuweisung, Entweder-Oder-mentalität und lässt kaum Raum für Gelassenheit. Geraten Sie in ein solches Kräftefeld, werden Sie das Gefühl bekommen, Partei ergreifen zu müssen und von Polaritäten bestimmt zu werden. Systemeigene Emotionalität

baut sich auf. Stress setzt ein, ich fühle mich oft überfordert und zerrissen.

### **Energiefeld IV: Schöpferische Kraft**

In dieser Energieausprägung sind kreative Gedanken zu Hause, es stellt sich eine synergetische Komplementarität ein, die kollektive Intelligenz ist hoch, es gibt ein Gefühl der Wirksamkeit und ein gemeinsames Bild der Zukunft zieht die Beteiligten an. Sind Sie in dieser Welt angesprochen, werden Sie selbst inspiriert, entdecken ihre Begeisterung und sind gespannt auf die Zukunft.

Wie positioniere ich mich also? Die Herausforderung ist klar, ich muss wahrnehmungsoffen und innerlich fokussiert zugleich sein. In einem Bild gesprochen muss ich mich anschalten, wenn ich leuchten will, muss ich mich fokussieren, wenn ich wirken will.

Das magische Wort heisst ICH! Ich nehme wahr, ich strebe an, ich werbe für... Damit beginnt jeder Prozess. Die Brücke führt zum DU! Ich sehe in Dir eine/n Mitstreiter/in, ich schätze Deine Sicht und Deine Beiträge... Die Führungskraft erlebt im DU ihr Ich. Als nächstes folgt das WIR! Wir könnten doch, gemeinsam... Die Synergie wirkt, Risiken werden gemeinsam getragen, die Kräfte wachsen zusammen. Dann geht es zur SACHE! Auf dieser Basis gehen wir die Aufgaben an, klären die Sachverhalte, diskutieren die Themen. Und in kurzer Zeit werden große Fragen klug gelöst.

Bin ich spürbar für andere, schaffe ich Klarheit über Ziele und Visionen. So hat das, was ich kommuniziere und anstrebe Kohärenz und Stimmigkeit. Wenn ich den Fokus klar habe, kann ich mich positionieren. Meine Sprache ist dann eindeutig: „Killing the Dragon!“ Oder „Winning the Princess!“ Die Metaphern kennzeichnen den Schwerpunkt der Aufmerksamkeit und des Handelns. Wenn ich mich zeige, wenn ich um etwas werbe, werde ich erkennbar und andere können sich ebenfalls positionieren.



**Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley**  
Wissenschaftlicher Leiter der LEA  
Kontakt: [wilfried.schley@ios-schley.de](mailto:wilfried.schley@ios-schley.de)

## OECD-Studien zur Verbesserung von Leadership an Schulen erschienen

22 Länder haben an der bisher größten OECD-Studie über Schulleitung teilgenommen. Österreich war nicht nur durch den obligatorischen Nationalbericht (siehe Membersbereich der LEA-Homepage) vertreten, sondern hat durch die LEA auch ein Modell für innovative Professionalisierung von Schulleitung geliefert, der in Band 2 vorgestellt wird.

Die wichtigsten Ergebnisse der Vergleichsstudie im Überblick:

- In den letzten Jahren hat sich in allen Ländern eine neue Definition von Leadership entwickelt, die neue Anforderungen an Schulleitung stellen.
- SchulleiterInnen sind in jedem Bildungssystem die Schlüsselpersonen für Schulreform.
- Die SchulleiterInnen stellen eine alternde Profession dar – es gibt in zahlreichen Ländern Nachwuchsprobleme.
- Die Aufgaben von Schulleitung werden weltweit komplexer und anspruchsvoller.
- Die Entwicklung von Leadership ist in zahlreichen Ländern einer der wichtigsten Hebel für Schulreform.
- Leadership wird verstärkt auf das Lernen und die Entwicklung von Lernen fokussiert.
- In vielen Ländern geht Leadership über die Grenzen der eigenen Schule hinaus (Netzwerkarbeit, Verbindung von Schulen u.ä.).
- Länder, die in Leistungsvergleichen sehr gut abschneiden, zeichnen sich durch „geteilte Führung“ aus, d.h. Leadership wird von zahlreichen Personen getragen.
- Erfolgreiche Leadership bezieht die drei Ebenen Schulklasse, Schule und Umwelt ein (siehe Abbildung unten).

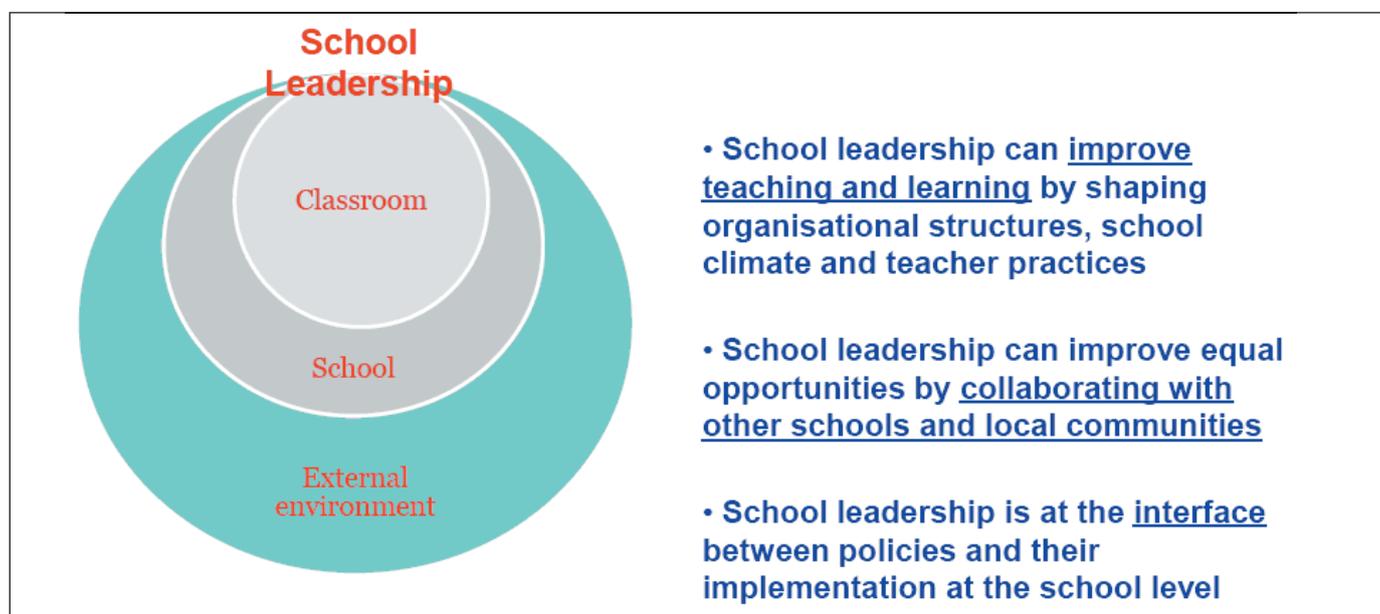
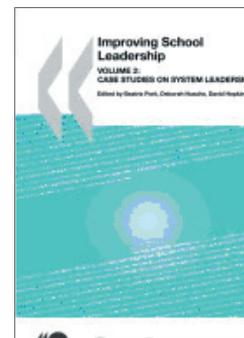
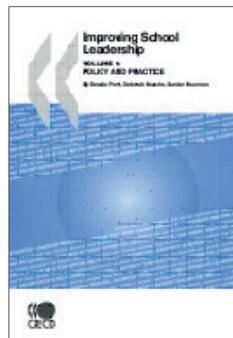


Abbildung.: Wirkungsebenen von School Leadership

Weitere Informationen  
und Bestellmöglichkeit:  
PDF-Versionen auf der  
LEA-Homepage:

[http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en\\_2649\\_39263231\\_41165970\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_39263231_41165970_1_1_1_1,00.html)

<http://www.leadershipacademy.at/news/publikationen>

## LEA Impressionen



#### 4. LEA-Generation: Zertifizierung

*Links: Frau Bundesministerin mit dem LEA-Team*

*Rechts: Frau Bundesministerin gratuliert den Netzwerkkoordinator/innen zum Abschluss der Ausbildung*

*Mitte: Direktor Mag. Hans Georg Gottsberger (HLW Leoben) präsentiert sein Entwicklungsprojekt*

#### 5. LEA-Generation: 1. Forum

*Unten rechts: Dr. David Green vom Center for Evidence-Based Education (Princeton, USA) und Dr. Penelope Lattimer von der Rutgers University (USA)*

*Unten links: Leadership – Die Eroberung des Unbekannten*



## Termine LEA-Generation VI

1. Forum: 30. November bis 3. Dezember 2008
2. Forum: 19. bis 22. April 2009
3. Forum: 27. bis 30. September 2009
4. Forum (Zertifizierung): 9. bis 11. Dezember 2009