



# LEA NEWS

Ausgabe 2/2013

Jahrgang 9

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



bm:uk

Leadership Academy

## Leadership ist Voraussetzung für gelungene Schulentwicklung

Kurt Nekula

Die LEA richtet sich an Menschen in Verantwortung an Schlüsselstellen des österreichischen Bildungssystems. Dies sind Schulleiter/innen, Vertreter/innen des mittleren Managements, Koordinator/innen von Schwerpunktvorhaben und Leitungspersonen aus Schulverwaltung und Schulaufsicht sowie an Pädagogischen Hochschulen. Menschen in diesen Positionen sind wichtige

Meinungsbildner/innen. Sie ermöglichen und begleiten Entwicklungsprozesse. Das Anliegen der LEA ist, standortbezogene Schul- und Systementwicklung zu unterstützen und Leitungspersonen als kompetente Gestalter/innen von pädagogischen, strukturellen und personellen Ressourcen im System wirksam werden zu lassen.  
*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

<b>Leadership als Voraussetzung für gelungene Schulentwicklung</b>	Seite 2
<b>Die Magie des Z als Strategie</b>	Seite 3
<b>Über das Wirkungsbewusstsein persönlich souverän werden</b>	Seite 5
<b>Niederösterreichischer LEA-Day – Ein Tag im Zeichen des Wandels</b>	Seite 7
<b>LEA Buchempfehlung / Ehrung für LEA-Absolvent/innen</b>	Seite 9

Fortsetzung von Seite 1:

Die von der LEA unterstützte Schulreform seit dem Jahr 2007 ist getragen vom Bemühen um Systemwandel und Paradigmenwechsel:

- von der Input- zur Outputorientierung;
- von der Selektion zur Individualisierung und flexiblen inneren Differenzierung;
- von der Anordnungs- zur Vereinbarungskultur;
- von streng hierarchischem zum dialogischen Umgang zwischen den Systemebenen;
- von Einzelkämpfer/innen zur Teamarbeit und gemeinsamen Entwicklungsarbeit;
- von bloßer Wissensvermittlung zu Lernbegleitung im Sinne der Kompetenzorientierung;
- von der Bewertung „von oben“ zu einer Feedbackkultur zwischen allen Beteiligten.

Diese Entwicklungen sind auf dem Verordnungsweg nicht im Schulsystem verankerbar; und schon gar nicht vom Minoritenplatz aus. Voraussetzung für das Gelingen des Systemwandels sind eine entsprechende Haltung und Einstellung, die aktive Übernahme von Verantwortung sowie das Schaffen von Verbindlichkeit durch klare Führung und Steuerung auf allen Ebenen. Entscheidend ist dabei, dass die erarbeiteten legislativen sowie budgetär fixierten Maßnahmen im Klassenzimmer, also bei den Schülerinnen und Schülern, ankommen.

Besonders in Zeiten sich ändernder Rahmenbedingungen müssen Schlüsselpersonen kompetent mit Wandel umgehen und Führungskompetenz im Sinne von Verantwortung und Haltung entwickeln. Weiters soll mit der LEA die österreichweite horizontale und vertikale Vernetzung von Führungspersonen aller Ebenen des Systems gefördert werden. Das Ziel ist die Entwicklung gemeinsamer Strategien, der Austausch und das Vermitteln neuer Blickwinkel.

Derzeit befinden wir uns in einer intensiven Umsetzungsphase bildungspolitischer Vorhaben. Führungskräfte sind besonders durch die Häufung von Themen und Aufgaben gefordert. Die Regierungsprojekte Bildungsstandards, NMS, Reifeprüfung Neu, Oberstufe Neu, SQA, QIBB und ganztägige Schulformen betreffen im Endeffekt alle Standorte der jeweiligen Schularten bzw. Schulstufen. Die Vorhaben müssen daher gut aufeinander abgestimmt und die Kräfte gebündelt werden. Er-

folgreiches Schnittstellenmanagement zwischen BMUKK, Pädagogischen Hochschulen, Schulaufsicht und BIFIE ist in dieser Phase von besonderer Bedeutung.

In allen Bereichen fokussieren wir auf die Verbesserung der Qualität des Lernens und Lehrens im Sinne von Individualisierung und Kompetenzorientierung sowie die Schulstandortentwicklung mit der erforderlichen Entwicklungsbegleitung durch die Pädagogischen Hochschulen.

Dies benötigt aber auch ein wirksames Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung. SQA, QIBB und gezielte Qualifizierung von Führungskräften – auch ein Schwerpunkt der Pädagog/innenbildung NEU – unterstützen die Umsetzung der großen Vorhaben unter Berücksichtigung der individuellen schulischen und unterrichtlichen Gegebenheiten am Standort.

Fragen standortbezogener Fördermodelle, flexiblen Ressourceneinsatzes, gezielter Personalentwicklung, effektiver Teambildung, sinnvoller Schwerpunktsetzung sowie der Analyse von Stärken und Schwächen stellen sich auf allen Systemebenen.

Initiativen wie EBIS (Entwicklungsbegleitung in Schulen) und PFL (pädagogisch-fachdidaktische Lehrgänge in Grundschuldidaktik, E, D, M und den NaWi-Fächern) wurden neu eingerichtet bzw. deutlich höher dotiert und ausgeweitet. Auch die Schwerpunktsetzung auf SCHILF/SCHÜLF-Angebote, Schulpsychologie und Schulsozialarbeit, Lehrgänge für verschiedene Bereiche der sprachlichen Bildung usw. sollen die tägliche Arbeit an Österreichs Schulen dort unterstützen, wo die Herausforderungen besonders groß sind.

Der LEA geht es in diesem Zusammenhang um den systematischen Aufbau von Führungskompetenzen mit dem Fokus auf System- und Standortentwicklung. Gefragt sind neben den Kompetenzen für Organisations- und Unterrichtsentwicklung Führungsinstrumente für dialogische Führung, klare Entscheidungen und Aussagen, authentisches Auftreten, Übernahme von Verantwortung, Schaffen von Verbindlichkeit sowie Förderung von Teamarbeit.

In der Regel können Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen nicht oder nur bedingt auswählen. Es ist daher eine der zentralen Herausforderungen, das bestehende Team zu strukturieren, zu befähigen und zu motivieren. Und es ist unbedingt der ABUIDAGA-Effekt (Prof. Willi Stadelmann) zu vermeiden: Dies ist die Abkürzung für „*Aber bei uns ist das Alles ganz anders*“ und eines der effektivsten Killerargumente gegen Weiterentwicklung und Erneuerung.



**SektChef Kurt Nekula, M.A.**  
 Leiter der Sektion I, BMUKK  
 Kurt.Nekula@bmukk.gv.at

## Die Magie des Z als Strategie

Wilfried Schley

In vielen Diskussionen über das Bildungssystem wird geklagt über zu viel Administration, zu viele Vorgaben aus der Hierarchie und mangelndes Verständnis für die Situation vor Ort. Dieser Praxisperspektive steht eine Sicht von oben gegenüber, wonach die Standorte die Vorgaben und Anstöße des Systems nur unzureichend oder verzögert umsetzen.

### Top-Down und Bottom-Up

Damit stehen sich zwei Perspektiven gegenüber. Jede geht von einer Lösung durch Maßnahmen aus. Ein Dialog findet nicht statt. In jeder Welt scheinen die Erkenntnisse berechtigt und die vorgeschlagenen Maßnahmen begründet.

Wir haben im Rahmen der Leadership Academy einen dialogischen Weg gesucht und eine Z-Strategie entwickelt. In der Z-Strategie (siehe Abb. 2) werden die direkten Wege des Top-Down und des Bottom-Up durch einen Umweg in einen

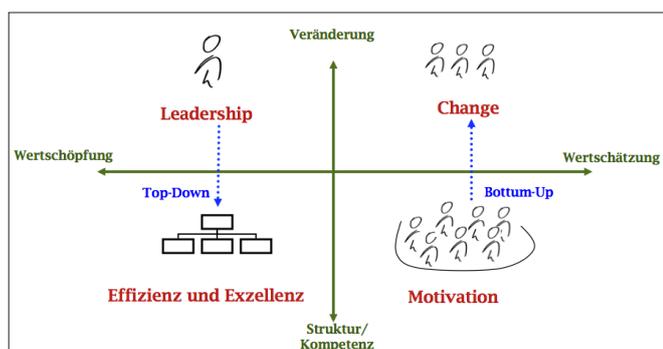


Abbildung 1: Top-Down versus Bottom-Up

Prozess überführt, der darauf abzielt, die von der Veränderung betroffenen Personen zu Beteiligten zu machen.

### Z-Strategie

#### 1. Zielbild, Rahmen, Strategie

Entwicklung ist für Schule, Abteilungen und Institute stets ein evolutionärer Prozess. Gegenstand der Evolution ist die Ausrichtung auf die Erfordernisse der Praxis, die zugleich Felder der Entwicklung sind. Die modulare Oberstufe beschreitet einen neu gestellten Weg zur Maturität, die Inklusion befasst sich mit einem veränderten Verständnis des Umgangs mit Unterschiedlichkeit, Heterogenität und kultureller Vielfalt. Die Neue Mittelschule geht den Weg der Individualisierung und Personalisierung.

#### 2. Ideenentwicklung, Vorausdenken, Konzeptgenerierung

Die erste und entscheidende Veränderung der Strategie des Wandels sieht das Z als einen Dialog auf Augenhöhe, der dazu führt, die Zielbilder, Rahmen und Strategien für das jeweilige System passend zu machen. Jeder Standort hat eine andere Ausgangslage und eine andere differenzierte Zielbeschreibung. Erst wenn die Zielbestimmung eine Passung zu den spezifischen Bedingungen erfährt, kann der Prozess beginnen. Es ist der wichtige Schritt der produktiven Aneignung der Vorgaben.

Er wird durch eine Ideenrunde vorgedacht und den Kolleg/innen und Beteiligten vorgeschlagen.

### 3. Transformation, Implementierung, Prototypen

Der zweite entscheidende Dialog im Z findet zwischen der Konzeptgenerierung im Ideenfeld und der eigentlichen Transformation statt. Hier wird entschieden, ob ein System allmählich z.B. in Form von Schuljahren in eine neue Praxis hineinwächst oder aber sich an freiwilligen Strukturen der Prototypenbildung orientiert. In diesem Feld kommt es auf die Menschen in ihren Formationen an, die offen sein müssen für die konstruktive Konfrontation. Wenn dieser Wandel gelingt, nehmen die sozialen Akteur/innen die Entwicklungsaufgabe an und realisieren sie auf ihre Weise. Jeder Schritt in ein weiteres Feld der Z-Strategie dient der weiterführenden spezifischen Aneignung.

### 4. Nachhaltigkeit, Verinnerlichung und Resonanz

Auf der Basis der Z-Strategie findet in einem weiteren Systemdialog der Austausch zwischen der Implementierung und der Schaffung der Nachhaltigkeit statt. Hier zeigt es sich, ob die Ziele in der Form der Implementierung und Prototypenarbeit gelungen sind.

*Erst wenn die Intentionen, die zunächst Projektionen sind, bei den Betroffenen als Identifikationen gelebt werden, kann von einem nachhaltigen Ergebnis gesprochen werden.*

Im Wechselspiel aus der Antizipation einer gewollten Zukunft und der Reflexion der daraus entwickelten Aktionen, entsteht die Dynamik eines offenen, zielführenden Prozesses. Die Magie der Z-Strategie besteht in der Umwandlung der Energieformen eines Themas. Erst wenn sich ein Vorhaben verflüssigt, entsteht eine Bewegung. In flüssiger Form kann sich eine eigenständige Gestalt entwickeln. Es ist dann die jeweils besondere Form, die ein Konzept an einem Standort annimmt. Sie zeigt sich in der Realisierung der Entwicklung.

*Im Z ist es so als ob der Standort als sozialer Akteur wie ein Mensch eine Entfaltung seiner Potentiale und Ressourcen erlebt und so Charakter und Profil gewinnt.*

Z-Strategie ist evolutionäre Systementwicklung am Standort. Der Umweg über die vier Felder sorgt für Einbindung, Akzeptanz und Passung. Am Ende ist es „unsere Schule“, die sich auf ein Konzept, ein Modell, eine Praxis verständigt hat, ist es unser System, das so verfährt und unser Standort, der so arbeitet.

**Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley**  
 Institut für Organisationsentwicklung  
 & Systemische Beratung, Hamburg  
 Wissenschaftlicher Leiter der LEA  
 wilfried.schley@ios-schley.de

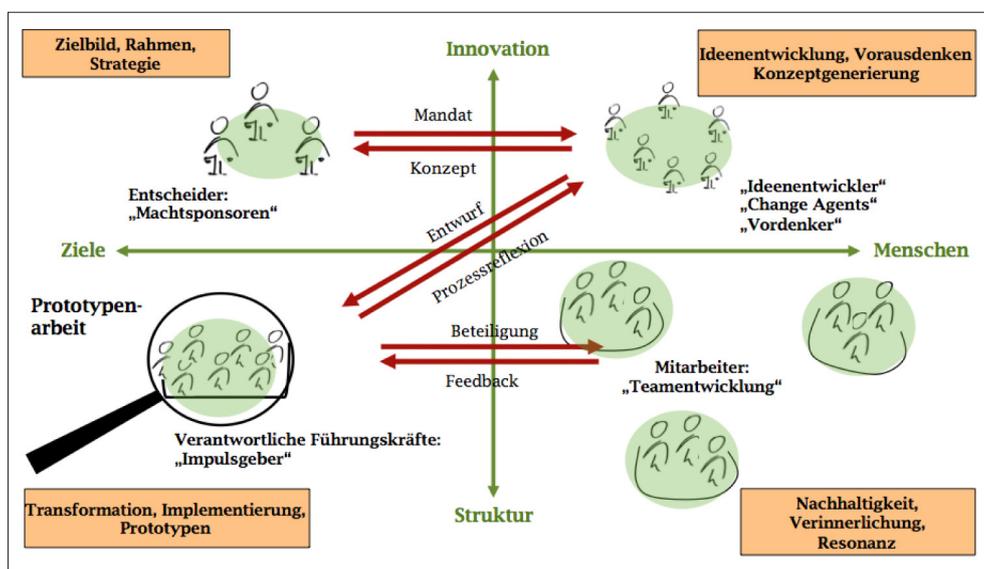


Abbildung 2: Die vier Felder der Z-Strategie

## Über das Wirkungsbewusstsein persönlich souverän werden

Helga Breuninger

### Persönliche Souveränität

Souveräne Menschen wirken gelassen und sind den Herausforderungen ungeplanter und überraschender Situationen gewachsen. Von Führungskräften erwarten wir eine unaufgeregte Souveränität und situativ angemessene Entscheidungen. Lehrpersonen sind Führungskräfte im Unterricht, sie geben Orientierung, ermutigen die Lernenden, sie geben Hilfestellungen und entfalten Wirkung über ihre Haltung.

Souveränität erfordert eine gut funktionierende Intuition. Die komplexe Wirklichkeit lässt sich rational nicht erfassen und trotzdem müssen Führungskräfte vergleichbar einem Schiedsrichter auf dem Fußballplatz oder einer Pilotin im Flugzeug auch in mehrdeutigen und kritischen Situationen schnelle Entscheidungen treffen. Von Führungskräften erwarten wir, dass sie auch in Krisen Ruhe bewahren, eigene Irritationen bewältigen, mit den beteiligten Menschen in Kontakt bleiben und erkennen, was getan werden kann oder getan werden muss. Und für Lehrer/innen gilt dies spätestens seit den Ergebnissen der Hattie-Studie genauso.

Was muss die Intuition in solchen Entscheidungssituationen leisten? Sie muss sehr gut wahrnehmen, auf die äußere Welt bezogen bleiben und darf sich nicht einseitig nach innen richten.

Persönlichkeitsentwicklung hilft zur professionellen Bewältigung von Irritationen und über die Schulung der Wahrnehmung in professionellen Kontexten lässt sich die Intuition für Führungsaufgaben gezielt entwickeln. Wer in Resonanz mit der äußeren Welt, d.h. in Kontakt mit den Eindrücken von außen bleibt, profitiert von dem Wissen darüber, welche Faktoren für den Prozess relevant sind. Er realisiert, auf welche Eindrücke sich die Intuition fokussieren muss, um blitzschnelle Informationen zu erlangen. Ein solches Wirkungsbewusstsein ist aufgaben- und berufsspezifisch und sollte in der Ausbildung von Führungskräften nicht fehlen.

In meinem Vortrag bei der Leadership Academy in Alpbach am 21. April 2013 habe ich das Wirkungs-

gefüge des Lernens als eine erprobte Grundlage für ein Wirkungsbewusstsein von Lehrenden vorgestellt. Sie gestalten als pädagogische Führungskräfte den Unterrichtsprozess und stehen derzeit vor der Herausforderung, individualisiertes Lernen erfolgreich in der Schule umzusetzen. Diese Führungsaufgabe gelingt mit geübter Intuition besser.

### Wirkungsbewusstsein von Lehrenden

Schulische Lernprozesse gestalten sich über Mikroprozesse der Interaktion im schulischen Alltag. Diese sind genauso entscheidend für den Lernerfolg wie die methodisch-didaktischen Konzepte und müssen wahrgenommen und verstanden werden. Eine mangelnde Lernmotivation von Schüler/innen ist in der Regel das Ergebnis einer Fülle von frustrierenden Lernerfahrungen. Die Frage nach den Ursachen von Lernschwierigkeiten lässt sich neu beantworten. Sie sind weniger einer unzureichenden Didaktik geschuldet als vielmehr das Ergebnis einer wiederkehrenden Sequenz negativer Lernerfahrungen.

Das Wirkungsgefüge des Lernens, das ich mit Prof. Betz entwickelt, empirisch überprüft und 1982 veröffentlicht habe, hat aktuell mit den 4 „Breuninger-Brücken“ eine wesentliche Weiterentwicklung erfahren. Damit liegt eine „Landkarte“ vor, mit der die Intuition trainiert werden kann, weil sie eine schnelle Orientierung in komplexen Situation ermöglicht. Die grundlegende Aussage des Wirkungsgefüges ist, dass Lehrpersonen auf ihre Schüler/innen weitaus weniger direkten Einfluss haben als sie annehmen.

### Das Wirkungsgefüge des Lernens

Es visualisiert drei miteinander verbundene Dialoge als Kreisläufe (siehe Abb. 1), in denen Lernen sich vollzieht und in der Interaktion gelingt oder misslingt.

1. *Der soziale Kreislauf als Dialog* zwischen Lehrenden und Lernenden, in dem sich in einer gelingenden Beziehung Zutrauen und Vertrauen als Garanten für Lernerfolge etablieren. Der Umweg über die Beziehung lohnt sich!

2. *Der pädagogische Kreislauf als Dialog* zwischen Lehrenden und Lernenden, in dem sich passende und respektvolle Aufgabenstellungen, persönliche Lernstrategien und die differenzierte Prozessbeobachtung aufeinander abgestimmt entwickeln.
3. *Der innerpsychische Kreislauf als innerer Dialog*, der sich im Lernenden selbst vollzieht. Auf das Interesse, die Eigeninitiative, die Anstrengungs- und Verantwortungsbereitschaft sowie auf Resilienz haben weder Lehrende noch Eltern einen unmittelbaren Einfluss.

Die gestrichelte Linie deutet die Körpergrenze des Lernenden an. Die 4 Schnittpunkte mit den Kreisen ergeben wichtige Kommunikationsbrücken – je zwei im sozialen und zwei im pädagogischen Dialog. Nur an diesen „Brücken“ können Lehrende und Erzieher/innen Einfluss auf die Schüler/innen und ihre Lernprozesse nehmen. Zur Fokussierung der Wahrnehmung und zur Schulung der Intuition helfen kurze Leitfragen für die pädagogischen Aufgaben, die es an den 4 „Breuninger-Brücken“ zu bewältigen gilt.

## Die 4 „Breuninger-Brücken“ – eine Landkarte für die pädagogische Intuition!

1. *Beziehungsbrücke*: Erfassen, was die Beziehung erfordert! Spüre ich, ob mir die Schülerin vertraut und ich im Aufgabendialog sicher sein kann oder erlebe ich Störsignale und fokussiere

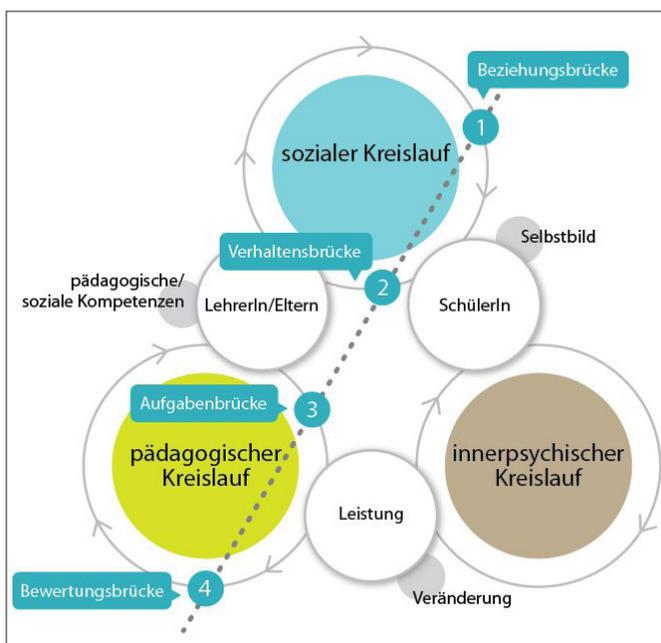


Abbildung 1: Die Wirkungskreise mit Körpergrenze und Kommunikationsbrücken

mich auf die Beziehungsgestaltung?

2. *Verhaltensbrücke*: Was löst das Verhalten des Schülers in mir aus? Was erspüre ich empathisch über den inneren Dialog? Wie kann ich das Verhalten verstehen und deuten? Wie kann ich mich von meiner Bewertung lösen?
3. *Aufgabenbrücke*: Wie kann ich die Schülerin an einer für sie respektvollen Aufgabenstellung beteiligen, ohne sie zu unterfordern oder zu überfordern? Auf welche Beobachtungen und Ergebnisse kann ich aufbauen?
4. *Bewertungsbrücke*: Was löst der wahrgenommene Lernprozess und das Ergebnis in mir aus? Wie löse ich mich von Enttäuschung oder Ärger und konzentriere meine Wahrnehmung auf die Beobachtung der Ereignisse. Wie wirkt der innere Dialog des Schülers auf mich? Wie lässt sich der Lernprozess umfassend verstehen und deuten? Welchen Unterstützungsbedarf hat die Schülerin? Welche Reaktion ist angebracht? Ermutigung, sachliche Rückmeldung oder proaktive Bewältigungsangebote?

## Professionalisierung von Lehrenden

Es geht in der pädagogischen Praxis darum, die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu überwinden! Lehrende haben keinen Mangel an Konzepten und didaktischen Modellen, sondern einen Mangel an Interaktions- und Dialogkompetenz. Schüler/innen konfrontieren Lehrer/innen heute mit anderen Kontexten, anderen Kompetenzen und anderen Biografien. Darauf kann nicht nur didaktisch-methodisch reagiert werden. Damit methodisch-didaktische Kompetenzen wirksam werden können, ist ein Verständnis vom Zusammenspiel des Lerndialogs mit dem Beziehungsprozess notwendig. Wird die Persönlichkeit der Lehrer/innen und ihr Wirken in der konkreten Beziehung nicht mitgedacht und weiterentwickelt, greifen alle Reformbemühungen zu kurz, denn Lehr/innen *sind zwar absichtsbewusst, aber nicht wirkungsbewusst*.

### Literatur

Betz, D. & Breuninger, H. (1982). Teufelskreis Lernstörungen. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg.

**Dr. Helga Breuninger**  
Breuninger Stiftung  
[info@breuninger-stiftung.de](mailto:info@breuninger-stiftung.de)



## Niederösterreichischer LEA-Day Ein Tag im Zeichen des Wandels

Cornelia Wagner-Sturm

Am 09.04.2013 trafen sich Absolvent/innen der Leadership Academy an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule am Campus Krems, um einen Tag des Austauschs und der Reflexion innerhalb des niederösterreichischen LEA-Netzwerks zu erleben. Der Tag stand im Anschluss an das letzte Treffen mit Bernhard Ludwig 2012 („Raus aus dem Führungswahnsinn“) unter dem Motto „Change Leadership – Change School“. Die gemeinsame Arbeit wurde von ORF-Moderatorin Birgit Perl moderiert und bot eine Plattform für verschiedene Themen: Rückblick, Introspektion und Selbstführung – Wandel der Bedingungen für Führungskräfte im Bildungsbereich zum Besseren (Effizienteren, Erfolgreicheren...). Wir eröffneten mit den Berichten aus den im Vorjahr gebildeten KTC-Gruppen, die an ihren persönlichen Themen mit Blick auf die „Stärkung des eigenen Standorts“ weitergearbeitet hatten. Die Schwerpunkte der KTC-Arbeit lagen in folgenden inhaltlichen Bereichen:

- Ansehen der Schule – Ansehen der Lehrer/innen
- Stärkenorientierung – Schwächen zu Stärken machen
- Pädagogische Schwerpunktsetzungen und weniger Verwaltung
- Aufbrechen der hierarchischen Strukturen
- Freiräume nützen – Bewegungsfreiheit im starren Raum.

Die Kraft der KTC-Arbeit und ihre Wirkung waren spürbar. Es zeigte sich allerdings auch, dass die geographische Situation Niederösterreichs (lange Anfahrten für Begegnungen) und das enge Zeitbudget der Schulleiter/innen die Teilnahme an den Treffen und die gemeinsame strategische Arbeit erschweren.

Univ.-Prof. Dr. Johannes Steyrer von der Wirtschaftsuniversität Wien beleuchtete anschließend ebenso unterhaltsam wie systemkritisch *Erfolgsparameter für gelungene Führung in Zeiten der Veränderung*. In Tiefeninterviews

mit prominenten österreichischen Führungspersonlichkeiten aus unterschiedlichsten Bereichen zeigten sich für Steyrer längst bekannte Tatsachen auf sehr deutliche Weise.

1. Die Energie der Führungsebene sollte vor allem in den Rekrutierungsaufwand fließen. Das höchste Gut eines jeden Unternehmens sind die Mitarbeiter/innen, und diese in guter Qualität selektiv aufzunehmen ist die wichtigste Aufgabe einer Führungsperson und die größte Chance, nachhaltige Veränderung zu ermöglichen.
2. Fachübergreifende Fortbildungsangebote und Leistungsbeurteilungen stellen sich als förderlich heraus, Zielsetzungen zu vereinbaren ist eine notwendige Voraussetzung dafür.
3. Eher geringe bzw. nur kurzfristige Wirksamkeit erzielen materielle Anerkennung und Partizipation der Mitarbeiter/innen.

Im Anschluss diskutierte der Referent auf dem Podium mit dem Geschäftsführer von Geberit Österreich, Herrn Dipl.-Ing. Helmut Schwarzl, Vizerektorin Prof. Beatrix Konicek von der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems und NÖ-NEKO Bezirksschulinspektor RRAat Leopold Schuppenlehner sowie mit Bildungsmanager/innen, Inspektor/innen und Direktor/innen aus ganz Niederösterreich aktuelle Bedingungen, Anliegen und Lösungsansätze. Dabei wurde von Steyrer noch verstärkt die Wichtigkeit von Visionen und Zielvorgaben für Führungskräfte betont. Aus Perspektive der Schulaufsicht bedauerte Schuppenlehner als



Univ.-Prof. Dr. Johannes Steyrer (links) diskutiert u.a. Erfolgsparameter für gelungene Führung auf dem Podium

Repräsentant des Systems den geringen Spielraum von Schulleiter/innen im Pflichtschulbereich bei der Auswahl der Lehrpersonen – hier zeigten sich in der Praxis derzeit deutlich die Grenzen der Autonomie. Zahlreiche Aufgaben in der Schulentwicklung im Bereich SQA sowie der NMS würden für die Schulleitung komplexer und aufwändiger, in Kleinschulen sei keine Entlastung durch ein mittleres Management möglich.

Da auch die Lehrer/innenausbildung – vor allem im Bereich der Neuen Mittelschulen – seitens der Gäste kritisch hinterfragt wurde, erörterte Vizerektorin Konicek die Angebote der KPH in diesem Bereich. Ausgeweitet würden seitens der KPH auch Seminare und supervisorische Begleitung für Führungskräfte, die vor allem die Stärkung der eigenen Führungsrolle zum Ziel hätten. Es zeige sich, dass ein wichtiger Faktor für die Veränderung in Schulen der Perspektivenwechsel sei. Aufrüttelnd war der eindringliche Appell Schwarzls, dass Leiter/innen im Pflichtschulbereich in ihrer Führungsrolle ineffizient blieben, solange sie ohne Sekretariat bzw. administrative Unterstützung arbeiten müssten. Eindeutig war schließlich das Bekenntnis der LEA-Alumni,

darin bewusst weiterarbeiten zu wollen.

Am Nachmittag hatten die Teilnehmer/innen die Wahl zwischen verschiedenen angebotenen Aktivitäten. Eine Kleingruppe genoss eine WEINKULTUR-Führung im Weingut Sandgrube 13, andere entschieden sich für die Spezialführung durch das Karikaturmuseum in Krems-Stein. Die größte Gruppe hatte den spannenden Workshop „Spielend leiten“ mit dem Schauspieler Martin Oberhauser gewählt.

Am Ende eines ereignisreichen LEA-Tages war das Feedback positiv und die Wünsche für ein Follow-up 2014 Auftrag für uns NÖ-NEKO und das Team der KPH Wien/Krems. Fortsetzung folgt, garantiert!



**Cornelia Wagner-Sturm, HD**  
NMS Walther von der Vogelweide,  
Aschbach Markt  
[direktion@nms-aschbach.at](mailto:direktion@nms-aschbach.at)

## Vorankündigung Leadership Academy Generation XI

Die Leadership Academy ist ein österreichweites institutionenübergreifendes Qualifizierungsprojekt des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur für Führungspersonen im Bildungsbereich (Schulen, Schulaufsicht, Schulverwaltung, Lehrer/innenbildung).

Als Professionalisierungsmaßnahme bietet die Leadership Academy erlebnisaktivierende Vorträge, praxisnahe innovative Projekte, interaktive Projektentwicklung im Rahmen des kollegialen Teamcoachings sowie Vernetzung im Rahmen der Kleingruppen bis hin zur überregionalen Ebene.

**Termine:** Forum 1: 27. – 30. April 2014  
Forum 2: 24. – 27. September 2014  
Forum 3: 10. – 13. Dezember 2014  
Forum 4: 12. – 13. April 2015

**Ort:** Alpbach, Tirol

**Mehr Informationen** finden Sie unter der Internetadresse <http://www.leadershipacademy.at/>.

**Anmeldung:** Die Anmeldung ist von 16.9. bis 23.10.2013 auf <http://www.leadershipacademy.at/> möglich.

## LEA Buchempfehlung

**Gigerenzer, G. (2008). Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.**

„Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ Menschen treffen viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus. Doch woher kommen unsere Bauchgefühle oder unsere Intuition und welcher spezifischen Logik folgt unsere unbewusste Intelligenz? Der Autor unterlegt seine Argumentation mit vielen empirisch gut abgesicherten Ergebnissen und zeigt auf, in welchen Situationen wir uns auf unsere Intuition verlassen sollten. Er ermuntert die Leser/innen, ein nützliches „Maß an Unwissenheit“ zu schätzen, denn erfahrungsgemäß resultieren daraus die besseren Entscheidungen, als wenn wir mit Wissen überfrachtet werden. Das Bauchgefühl wird als Urteil beschrieben,

1. das „rasch im Bewusstsein auftaucht,
2. dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und
3. das stark genug ist, um danach zu handeln“ (S. 25).

Das Bauchgefühl besteht im Prinzip aus zwei Elementen: aus einer einfachen Heuristik (Faustregel) wie zum Beispiel „Ich mache mir meine partielle Unwissenheit zunutze“ (Rekognitionsheuristik) oder „Ich fange den Ball“ (Blickheuristik) und aus evolvierten Fähigkeiten des Gehirns, wozu der Autor Sprache, Wiedererkennungsgedächtnis, das Verfolgen von Objekten mit den Augen, die Nach-

ahmung und Emotionen wie Liebe zählt (S. 69). Der Autor beschreibt im Folgenden wie wir Faustregeln durch die Nutzung sowohl der evolvierten Fähigkeiten im Gehirn wie auch der Umweltstrukturen (z.B. das Ausmaß an Ungewissheit, mit der bestimmte Dinge geschehen, Regeln der Kooperation) als „Bauchgefühle“ hervorbringen können. Wichtig ist stets die Verbindung zwischen innerer Realität im Sinne der Introspektion in Verbindung mit der äußeren Realität als Handlungskontext. Ihre Qualität gewinnt die Intuition aus der „Fähigkeit, ohne Nachdenken zu erkennen, auf welche Regel wir uns in welcher Situation zu verlassen haben“ (S. 242). Der Autor erweitert mit seinem Buch die Bezugstheorien, die menschliches Handeln und Verhalten erklären: Die „Adaptive Theorie“ (S. 60), die sich mit der Beziehung zwischen menschlichem Geist und Umwelt beschäftigt, tritt neben die Persönlichkeitstheorien und die kognitiven Theorien. Dieser theoretische Ansatz hat auch für Bildungs- und Führungskontexte, in denen in hoher Dichte interagiert wird, große Bedeutung.

**Mag. Dr. Silvia Pool Maag**  
Wissenschaftliches Team der LEA  
spool@ife.uzh.ch

## Ehrung für LEA-Absolvent/innen im Burgenland



**Dekretverleihung durch den Präsidenten des LSR für Burgenland Dr. Resch (rechts außen) und Vizepräsidenten HR Fischer (links)**

Am 11. Juni 2013 fand im LSR für Burgenland eine feierliche Dekretverleihung „Dank und Anerkennung“ für die Absolvent/innen der LEA-Generationen 8 und 9 statt. Nach einem Impulsvortrag durch DDr. Eschenbach (FH Burgenland) zum Thema „Leadership in der Wissensgesellschaft“ wurden insgesamt 22 Kolleg/innen für ihr Engagement vom Amtsführenden Präsidenten Mag. Dr. Gerhard Resch in Anwesenheit eines Großteils der Schulaufsicht geehrt.

Organisiert wurde die Veranstaltung vom NEKO-Team in Burgenland Christina Frotschnig, Monika Gerbavits, Wilfried Lercher und Michaela Seidl.