



LEA NEWS

Ausgabe 1/2015

Jahrgang 11

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



BM **BF**
Bundesministerium für
Bildung und Frauen

Leadership Academy

Resonanzraum als Ort der Hervorbringung der gemeinsamen Leistung

Jedes System gestaltet sich in jeder LEA-Generation neu als Raum der Resonanz mit dem Ziel die Potenziale der Beteiligten anzusprechen, zu aktivieren und zu entfalten. Strukturanalog kann ein synchroner Entwicklungsprozess in den teilnehmenden Systemen stattfinden, eine Wandlung als Metamorphose.

Die TeilnehmerInnen kommen in die LEA mit einem klaren Vorhaben. Sie wollen etwas bewirken, verbessern

und verändern. Die Themen liegen in der äußeren Welt. Da soll etwas eingeführt, aufgebaut und realisiert werden. Ihre mitgebrachten Erfahrungen mit Veränderungsprozessen sind oft ernüchternd: Da zieht nur ein Teil im Kollegium mit, Eltern bleiben skeptisch. Manche erleben sich nicht in einer Wirkmächtigkeit, sie sind nicht in der Rolle zu führen. Was ist das Geheimnis des Gelingens der Leadership?
Fortsetzung auf S. 2

Impressum

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

Redaktion:
Mag. Mag. Martin Hartmann
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

Redaktionsadresse:
Institut für LehrerInnenbildung
und Schulforschung
Universität Innsbruck
Innrain 52, A-6020 Innsbruck
Martin.Hartmann@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt

| | |
|---|-----------------|
| LEA XI: Schnappschüsse und Stimmen | <i>Seite 4</i> |
| Die Freiheit beginnt mit einem Walzer | <i>Seite 6</i> |
| When you change what you believe, you change what you do | <i>Seite 8</i> |
| Schule im Umbruch meets NÖ Leadership | <i>Seite 10</i> |
| LEA-Day Burgenland | <i>Seite 11</i> |
| Michael Schratz zum Präsidenten der ICSEI gewählt | <i>Seite 13</i> |
| Neues Toolkit für Leadership | <i>Seite 14</i> |

Resonanzraum als Ort der Hervorbringung der gemeinsamen Leistung

Wilfried Schley

Fortsetzung von S. 1

Verknüpfen der Inhaltsdimension mit dem Wahrnehmen und Offenwerden für Resonanzen und Signale

Unsere Dramaturgien und Angebote in der LEA verknüpfen die thematischen Herausforderungen, z.B. der neuen Oberstufenarbeit, des Aufbaus von Ganztagsangeboten, des Realisierens der Inklusion, der Umsetzung von Erkenntnissen aus der Qualitätsevaluation und vieler weiterer Themen der Inhaltsdimension, mit dem Wahrnehmen, dem Erleben und Offenwerden für Resonanzen und Signale.

Der Erfolg liegt nicht in den Sachverhalten, vielmehr liegt er in den Bereitschaften, den Überzeugungen und mentalen Modellen. Jeder hat seine Erklärungen zu Fragen der Leistung, zu gutem Unterricht, zur Bedeutung der Beziehung zu den SchülerInnen. Jede teilnehmende Person ist geprägt durch die Biographie, ausgestattet mit Präferenzen und Mustern des Handelns.

Muster der Leistungsentwicklung thematisieren

In der LEA werden diese Muster der Leistungsentwicklung, der Haltung gegenüber den SchülerInnen, der Zusammenarbeit mit den Eltern selbst thematisiert. Die LEA ist ein Resonanzraum, ein Ort an dem Selbstaufmerksamkeit entstehen kann. Ich zeige in diesem Beitrag auf, wie aus der Resonanz die Leistung in Entwicklungsprojekten erwächst – in der Schule, analog dazu in jeder Klasse, am Institut und bei den Studierenden.

Was geschieht, wenn wir den Prozess der Leistungsentwicklung von Resonanzräumen aus angehen und begreifen?

1. *Resonanz* beginnt bei mir selbst. LeiterInnen kreieren und halten den „*space*“ (Entwicklungsraum) und sorgen für die Qualität. Wie schaffen wir Räume des Eingeladen- und Willkommen-seins? Leadership zeigt sich in der gelebten

Energie (*elan vital*), in der Herzlichkeit und Offenheit, vor allem aber in der Resonanz zu sich selbst. Um einen Entwicklungsraum zu schaffen, benötige ich Souveränität im Umgang mit dem was kommt. Ich leite aus dem Zuhören und Aufnehmen. Wer schon alles zubereitet hat, erzeugt kein Erleben des „gemeinsamen Kochens“. Die Dinge müssen gemeinsam hervorgebracht werden. Der Schlüssel liegt im wertschätzenden Erkunden der Erfahrungen, Bereitschaften und Intentionen.

2. Resonanz führt in den *Kontakt*. Die Resonanz im Raum erzeugt Schwingungen der Leichtigkeit und Inspiration durch offene Gedanken und Gefühle. Die Sprache ist eine der Beschreibung, keine der Bewertung. Es geht nicht um richtig und falsch, es geht nicht ums Durchsetzen, sondern um den Prozess des Hervorbringens. Dieser ist zugleich einer des Erzeugens von Wir-Qualität. Im Kontakt fühle ich mich gemeint und persönlich adressiert, es geht um mich als Subjekt und meine Subjektivität.
3. Der Kontakt berührt und erfasst die *Gefühle*. Gefühle sind räumlich spürbar, sie liegen in der Luft, sie zeigen sich atmosphärisch und zwischenmenschlich. Die Überwindung der Angst vor Überforderung und Scheitern zeigt sich in vielen Debatten um Inklusion, um lernseitiges Verständnis von Unterricht und anderen strukturellen und professionellen Herausforderungen. Wer Gefühle wahrnimmt und entschlüsselt, kommt in Kontakt und schafft Voraussetzungen zur Entwicklung.
4. Aus dem Erleben der Gefühle erwächst *Entwicklung*. Jedes System und jeder Organismus lebt im Wechselspiel von Progression und Regression. Wir streben nach Weiterentwicklung und Entfaltung unserer Kräfte. Unsere Gefühle leiten uns. Erikson spricht von den Krisen, Kegan von Krisen der Entfaltung des Selbst und Dederich von Leben und Lernen als riskante Chance. Wenn es uns gelingt unser Stimmen der Bewertung, der Furcht und des Zynismus (Scharmer) außer Kraft zu setzen, ermöglicht das einen Raum des Erstaunens und Entdeckens zu schaffen.

5. Die Entwicklung öffnet für *Kreativität*. In der Abwesenheit von Bewertung, Angst und Zynismus entsteht eine Offenheit für Divergenz. Im Betreten dieses Raums ist die Energie hoch und die Aufladung positiv. Das ist der Raum für schöpferisches Denken, für die Entfaltung von Möglichkeiten und Alternativen. In diesem Möglichkeitsraum können sich Unterschiede gegenseitig befruchten und komplementär ergänzen.
6. In der Entfaltung des Selbst entsteht der *Selbstwert*. Wer sich in Kontakt und Entwicklung erlebt, wer Gefühle als Signale auf dem Weg begreift und lösungsorientiert vorgeht, stärkt seine Beweglichkeit und mentale Agilität. Und er/sie sieht und erlebt sich in einem positiven Bild. Der Lösungsraum erweitert sich. Auf dieser Basis bekommen Fehler einen ganz anderen Stellenwert. Sie wirken als Feedback, geben Signale zum Weiterdenken oder Umdenken.
7. Aus dem Selbstwert entsteht die *Wirksamkeit*. Jeder merkt beim Lesen dieser Ausführungen, dass der direkte Weg von der Instruktion zur Leistung ein Ausdruck des instrumentellen Denkens ist. Leistung ist danach die Aufforderung zur Wiedergabe der richtigen Lösungen unter Beachtung der Vorgaben. Die Wirksamkeit ist demgegenüber die Fähigkeit sich einer Aufgabe, einer Lernreise, eines Vorhabens selbst zu stellen und darauf Erkenntnisse und Grundlagen anzuwenden. In der Wirksamkeit bin ich im Tun. Das Ergebnis meines Denkens, Erkundens und Erprobens zeigt sich.
8. Wirksamkeit zeigt sich im Hervorbringen von *Leistung*. Die Leistung einer Schule, eines Instituts, eines Teams äußert sich darin, gemeinsam wirkmächtig zu werden unter Wahrnehmung der Effekte. Diese Wirkmacht basiert auf Ko-Kreation und integriert Kopf, Herz und Hand. Am Ende zeigt sich die Leistung als Verbindung von Akzeptanz, Intention, Zuschreibung und Kreativität. Wir realisieren die Entwicklung von Ergebnissen, die keiner so allein hervorgebracht hätte.
9. Leistung wird als *Selbstwirksamkeit* erlebt. Im Performing der neuen Entwicklung erreicht die Spirale ihren Ausgangspunkt auf einem höheren Niveau. Ja, ich bin angekommen und im Kontakt mit mir und dem Prozess der Hervorbringung. Dabei wurden die Menschen mitgenommen, auf die es ankommt, LehrerInnen wie SchülerInnen und immer häufiger Eltern und externe PartnerInnen. Schule öffnet sich und

erschließt Ressourcen. Dabei realisiere ich, dass ich wirksam geworden bin und in Akzeptanz und Zutrauen einen produktiven Dialog mit den KollegInnen und den SchülerInnen geführt habe – Selbstwirksamkeit basiert auf Selbstaufmerksamkeit.

Quintessenz

- Wir gewinnen durch Bescheidenheit und Mut;
- Wir trauen uns und anderen etwas zu;
- Wir suspendieren die Bewertungen und Befürchtungen;
- Wir fragen uns und andere im Blick auf Lösungen;
- Wir fragen nach dem „Wie“ und lassen das „Warum“;
- Wir erleben Leistung als ein Hervorbringen im gemeinsamen Raum.

Qualitäten eines Resonanzraums

Wie ist der Resonanzraum eingerichtet? Was sind seine Qualitäten?

- Er hat Atmosphäre, lebt von Stimmen und Stimmungen, ist erfüllt von Inspiration und Interaktion.
- Er vermittelt Zugehörigkeit „hier hast Du Deinen Platz“ und Akzeptanz für Gedanken und Gefühle „Unterschiedlichkeit darf sein“.
- Er verkörpert den Gedanken von Hannah Arendt, die das Spannungsfeld aus individuellem Denken und der Aufgabe des gemeinsamen Handelns betont.
- Im Resonanzraum ist Platz für Impulse, für Einladungen, für Bitten, für Entschuldigungen, für das Sichtbarmachen und den Austausch.
- Es lohnt sich ihn zu schaffen, es macht Freude ihn zu beleben.

Schauen Sie sich einmal die Räume an, in denen Sie in Ihrer Umgebung den Kontakt, den Dialog, den Diskurs und die Entscheidungen suchen. Und werden sie gemeinsam mit anderen als InnenarchitektInnen und DesignerInnen schöpferisch tätig.

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



Schnappschüsse aus LEA XI





Mag. Veronika
Möltner, BEd
PH Tirol

Wie hat sich durch die LEA Ihre Rolle als Führungskraft verändert?

Mein großes persönliches Thema während der LEA war das der „lateralen Führung“. Als Koordinatorin des Hochschullehrgangs Freizeitpädagogik, Dozentin und planende Mitarbeiterin im Bereich Schulmanagement habe ich keine hierarchische Führungsposition wie die meisten meiner LEA-KollegInnen. Tatsächlich aber habe ich sehr von der LEA profitiert und sehr viele Bereiche gefunden, in denen ich Führung übernehme und in denen ich durch mein nun neu geschärftes Rollenverständnis wirksam werden kann: z.B. in Situationen, in denen es darum geht, Mitarbeitende auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, sie für die Übernahme von Aufgaben zu gewinnen und zu motivieren.

Wie hat die LEA die Entwicklung am Standort beeinflusst?

Durch die LEA kann ich meine Erfahrungen, mein Wissen und meine Ideen nun gestärkter einbringen. Mein Standort profitiert davon, mit mir eine selbstbewusste, ehrgeizige und motivierte Mitarbeiterin mit Visionen in seinen Reihen zu haben, die durch die LEA die Dynamiken der eigenen Organisation kennen gelernt hat und dieses Wissen in anstehende Entwicklungsprozesse einbringen kann.

Was war für Sie ein Highlight der LEA?

Mein persönliches Highlight war der Austausch mit verschiedensten Führungspersonen. Ich habe sehr von der wertschätzenden Art, von den ehrlichen und offenen Fragen und Rückmeldungen meiner KTC-Gruppe profitiert. Dr. Günter Funke hat mir zudem durch seinen Vortrag viel Kraft für die Verwirklichung meiner Visionen gegeben. Und auch wenn „Portfolio“ für mich schon fast zu einem Unwort geworden ist und ich lange brauchte, um mit dem Schreiben zu beginnen, konnte ich in der Auseinandersetzung mit den LEA-Inhalten erst Klarheit über meine Themen, Anliegen und Visionen gewinnen.



DI Michael
Steiner
HTL1 Lasten-
straße,
Klagenfurt

Durch die LEA und im Speziellen durch meine KTC-Gruppe wurde ich in meinem Handeln bestärkt und in meiner Rolle als Individualisierungsbeauftragter mit neuen Ideen und Umsetzungsstrategien ausgestattet. Diese erlauben es mir, selbstbewusst und mit neuem Elan meine Vision bzw. Mission, die Implementierung eines flächendeckenden, individualisierten Unterrichts an unserer Schule, auch gegen die Ängste und Bedenken einiger KollegInnen weiterzuführen.

Meine Bereitschaft, über schwierige Situationen zu reflektieren und jetzt auch mit den Instrumenten aus der LEA zu verbinden, um so zu einem neuen Lösungsansatz zu gelangen, hat meine Position im Management der Schule, aber auch meine Stellung bei den KollegInnen gestärkt. Die Z-Strategie, die dazugehörigen organisatorischen und personellen Umsetzungsmethoden haben sich grundlegend positiv auf die Haltung und auf die Bereitschaft, dieses Vorhaben zu unterstützen, ausgewirkt. Auf die Einbindung von MachtsponsorInnen und die Überzeugung von SkeptikerInnen lege ich jetzt verstärkt Wert. Dadurch ergeben sich neue Möglichkeiten für die Umsetzung und für das Erreichen meiner Ziele.

Mein ganz persönliches Highlight war mein KTC-Team, welches sich aus zunächst unbekanntem Personen zu einem sehr eingeschworenen Freundeskreis entwickelt hat. Es wurden sehr persönliche Themen bearbeitet und mit Lösungsvorschlägen versehen. Die Gastvorträge von Mag. Toni Innauer und von Dr. Günter Funke waren wahre Impulsgeber für meine persönliche Entwicklung. Aufschlussreich waren auch die abendlichen Gespräche mit Prof. Wilfried Schley, die im privaten Rahmen, aber doch mit einer Ernsthaftigkeit geführt wurden.

Die Freiheit beginnt mit einem Walzer Persönliches Resümee zur LEA

Nina Hochleitner

Entwicklungsprojekt: trotz/wegen Personal Mastery

Nach dem Führungskräfte- und Schulmanagementlehrgang bot mir die LEA eine Möglichkeit, meine Führungsfähigkeiten weiterzuentwickeln und mich mit KollegInnen auf SchulleiterInnen- oder anderer Führungsebene auszutauschen. Einzig das Entwicklungsthema bereitete mir Sorgen, da ich gerade mit Beginn der LEA einen großen Organisationsprozess, die Umstrukturierung meiner Schulentwicklungsgruppe, abgeschlossen hatte. Das Wissensaudit (Verfahren, das zur Erfassung des derzeitigen und des idealen Umgangs mit Wissen in Organisationen eingesetzt wird) stellte mich vor gewisse Herausforderungen, da ich die LEA als persönliche Fortbildung ganz im Sinne der Personal Mastery (nach Peter Senge) absolvieren wollte und per se kein dringend anstehendes Projekt mitbrachte – dachte ich zumindest – nicht wissend, dass alle Entwicklungsvorhaben bereits in mir waren und die LEA, passend zu meinen jeweiligen persönlichen Fokussen, hierfür auf ganz unterschiedliche Weisen Professionalisierung ermöglichte, aber dazu später mehr.

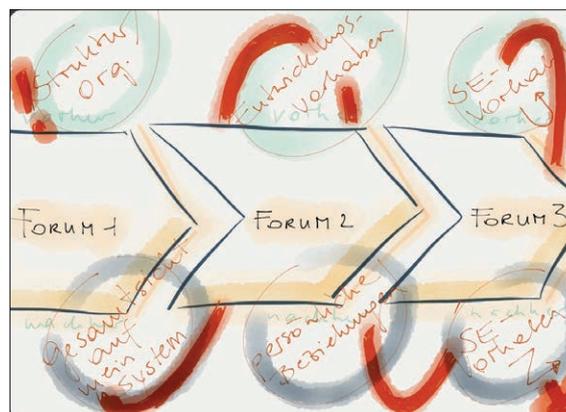
Von der Modularen Oberstufe zum Lernen

Nun, ich entwarf das Audit mit Zielrichtung auf die Modulare Oberstufe durchaus im Wissen, dass es zeitlich gänzlich unmöglich ist, im ersten neuen Reifeprüfungsjahr Personen in einen riesigen Schulentwicklungsprozess zu „stürzen“, zu dem es auch noch keinerlei Informationen bezüglich der Rahmenbedingungen gab. Jener Prozess sollte der nächste sehr große Schulentwicklungsplan werden und mich interessierten Impulse, Ideen, Einwände von anderen TeilnehmerInnen. Ich ging daher in mein erstes KTC mit dem vorbereiteten Wissensaudit, um Anmerkungen, Ergänzungen, Kri-

tikpunkte zu meiner Prozessplanung einzuholen, ganz auf der Organisationsstrukturebene und sozusagen an der Spitze des Eisbergs verhaftet: Ins Wanken gebracht wurde mein Thema für das erste KTC bereits im *Walk and Talk* mit meinem Lernpartner, wo wir längst nicht mehr auf der strukturellen Ebene eines modularen Prozesses, sondern beim Kernthema „Lernen“ waren und ich mir über mein *Mission Statement* zur Fokussierung auf das Kerngeschäft Schule bewusst wurde.

Synergien mit SQA

Zusätzlich entstanden auch Synergien zu unserem SQA-Thema „Innere Struktur, Umgang mit schwierigen Situationen“. Der *Walk and Talk* war sehr interessant und bot neue Inputs, mein KTC-Thema wurde dennoch ein ganz anderes: Ich wollte auf der Spitze des Eisbergs, nämlich der Struktur, arbeiten, und bekam eine Antwort weit unten im „U“, inklusive des damaligen Druckpunkts, über den ich mir selber noch gar nicht bewusst war. Ganz nach Niklas Luhmann: Das System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.



Perspektivwechsel: strukturelle Organisation – Biotop Schule – persönliche Haltungen

Kurz lässt sich meine Entwicklung wie folgt zusammenfassen: Mein Anfangsblick war rein organisatorisch auf ein großes Projekt ausgerichtet, wofür ich strukturellen Input einholen wollte. Statt strukturellen, prozessorientierten Input erhielt ich jedoch

gleich im ersten KTC tiefe Einblicke in mein „Biotop Schule“, welche allesamt den Kern trafen und mich in meiner persönlichen Haltung zu Tradition und Innovation sehr positiv beeinflussten. In diesem

Moment erkannte ich, dass ich eine sehr kompetente, ernsthafte, dennoch humorvolle KTC-Gruppe „erwischt“ hatte und sich mir die Chancen auf echte Personal Mastery boten.

Neugestaltung der Arbeitsabläufe

Das Schulentwicklungsthema, welches ich in dem dritten KTC bearbeitete, behandelte das Thema „Arbeitsverteilung neu“, d.h. Arbeitsgerechtigkeit und Transparenz schaffen in einem System, das neben einer klaren Verfahrensordnung aus „sollen – können – dürfen“ und wenig bzw. manchmal zu viel „müssen“ besteht. In den Schulalltag fließen immer mehr Themen ein, um die sich Koordinationsteams kümmern müssen, da eine Schulleitung alleine diesen Arbeitsaufwand operativ nicht bewältigen kann. Im dritten LEA Forum wandte sich dabei mein Blick von der reinen Struktur, also der Spitze des Eisbergs, über das tiefe „U“, also die persönliche Ebene aus Forum 2, hin zur konstruktiven Weiterarbeit und -entwicklung meiner Schule. Ich griff das am Standort bereits bearbeitete Thema zum Mittleren Management wieder auf, um daran anknüpfend eine neue Form der Kooperation und Arbeitsorganisation sozusagen als „Arbeitsverteilung 2.0“ zu etablieren und damit ein lange schwelendes Problem in der Organisation an der Schule zielgerichtet einer Lösung zuzuführen.

Unterstützung: Koordination mehrerer Entwicklungsprozesse

Die KTC-Gruppe wie auch die Inputs auf der LEA waren dafür sehr hilfreich, befände ich mich doch an meiner Schule derzeit gemeinsam mit unterschiedlichen Gruppen mitten in selbigem Prozess. In einer Schule mit 80 KollegInnen gibt es ganz unterschiedliche Talente, Fähigkeiten und auch Bereitschaften. Eine ausgewogene Umverteilung entsprechend den persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten wie Soft Skills kann allen Personen gerecht werden. Mein Ziel ist es, dieses Thema „Arbeitsverteilung neu“ in Schule salonfähig zu machen und gemeinsam mit der Personalvertretung und der Schulentwicklungsgruppe laut darüber nachzudenken, welche Form von Schule wir uns für unseren Standort wünschen.

Resonanz als Schlüssel zur persönlichen Führungsentwicklung

In unserer extrem beschleunigten Zeit gehen wir

immer weniger in Resonanz. Auch als Führungskraft tippen wir oft Äußerungen, Gefühle, Themen an, ohne in Resonanz zur GesprächspartnerIn zu gehen. Selbstverständlich lässt sich auch die Zeit mit einem entsprechenden Zeitmanagement in den Griff bekommen, doch braucht es etwas mehr als einen übersichtlichen Kalender. Immer wieder versuche ich, mich auf die dringenden und wesentlichen Dinge zu beschränken, möchte aber gleich eingestehen, dass es mir nur schlecht gelingt. Als Direktorin geht mein Schreibtisch an vier von fünf Tagen wirklich vor lauter To-Dos über und an das Weglassen nicht wesentlicher Dinge ist im Sinne des operationalen Abarbeitens nicht zu denken. Vielleicht hat mich gerade deswegen Günter Funkes Aussage in seinem Gastvortrag bei Forum 2, „Wenn ich so in meinen Terminkalender schaue, mag ich dann so mit mir leben?“, einerseits zum Schmunzeln, andererseits zum Nachdenken gebracht. Dauerlösung sind 60/70-Stundenwochen sicherlich nicht. Eine neue Haltung den Werten und der Zeit gegenüber wäre nötig, auch Funkes Aussage „Es kann an keiner Stelle mehr ein Mehr passieren.“ halte ich für sehr treffend. Oft sind die Tage so voll, dass man Erfolge nicht mehr feiern und Werte nicht mehr spüren kann. Funke fragte: „Tun Sie genügend das, was Sie wollen?“ und „Haben Sie eine Firmenphilosophie?“.

Neugestaltung: von der Vision über den Weg zur Freiheit (Walzer)

Ja, jetzt habe ich eine ... Ich habe natürlich eine Vision des Ergebnisses und des Weges dorthin, andernfalls hätte ich das Vorhaben „Arbeitsverteilung 2.0“ nicht begonnen. Ich gebe den Beteiligten die Gelegenheit, sich strukturiert, geleitet und aus eigenem Antrieb aus der aktuellen Lage zu befreien. Die richtige Wahl aus mehreren Optionen zu treffen, sagt viel über die Auffassung der eigenen Profession aus und wie gesagt, die Freiheit beginnt mit einem Walzer! Der Marsch kennt nur zwei Takte „Ja und Nein“, der Walzer hat einen dritten „Ja, Nein und etwas Neues“.

Dir. Mag. Nina Hochleitner
Absolventin der LEA-Generation XI
GRG1 Stubenbastei, Wien
hochleitner@stubenbastei.at



When you change what you believe, you change what you do

Ursula Ortmann

Gibt es Dinge in Ihrem Leben, die nicht in Frage kommen, die ein absolutes No-Go sind? Für mich kam nie in Frage Leiterin einer Schule zu werden, und dennoch bin ich nun seit fünf Jahren Direktorin der NMS Kopernikusschule in Steyr. Wie es zu meinem „Change“ gekommen ist und wie ich daraus meine Schulentwicklungsinitiativen gestaltet habe, beschreibt mein Portfolio, das ich bei der LEA-Zertifizierung vorstellen durfte, sowie dieser LEA-Newsletterbeitrag.

Restschule im städtischen Zentralraum? Change im LehrerInnenteam

Man würde unsere Schule mit dem nicht sehr wertschätzenden Prädikat „Restschule“ im städtischen Zentralraum bezeichnen, würden nicht die, die darin jetzt arbeiten und lernen, spüren, dass wir zwar zahlenmäßig klein, aber bei weitem kein Rest sind. Um die Schule als Ort zu erleben, wo „ein besonderer Geist herrscht“ (Mag. Toni Innauer, Forum 3), brauchte es aber nicht nur meinen Change, eine neue Haltung musste sich über das gesamte LehrerInnenteam verbreiten.

Herausforderungen: Verhalten – Unterricht möglich machen

Unser Problem war das zunehmend unerwünschte Verhalten von immer auffälligeren SchülerInnen,



das das Schulklima massiv beeinträchtigte. Der Leidensdruck war groß. Wir waren allesamt sehr damit beschäftigt, Unterricht überhaupt möglich zu machen, weil soziale und interkulturelle Spannungen die Lernatmosphäre störten. Es gab kein einheitliches Handeln und somit auch keine Wirksamkeit von gesetzten Maßnahmen. Es musste also etwas ganz Neues zur Verbesserung der Situation sein. Nicht Best Practice sondern Next Practice.

Wie würde das Neue ins System kommen?

Unabhängig von fehlenden Ressourcen und inadäquatem Schulraum suchten wir nach einem Konzept, das unser Schulklima verbessern konnte.

Wir fanden es im Konzept der „Neuen Autorität“ (Prof. Haim Omer) und wagten es, Haim Omers Theorien auszuprobieren. Im Vorfeld waren schulorganisatorische Änderungen notwendig. Um zur Beruhigung im Haus beizutragen, wurde die Schulglocke abgestellt, Stunden zu Blöcken vereint, um Projektunterricht nicht ständig unterbrechen zu müssen. Unser beengter Schulraum wurde so gut wie möglich adaptiert um kleineren Gruppen ein Arbeiten auf den Gängen zu ermöglichen. Unterricht wurde verändert, indem Methodenlernen forciert und fächerübergreifende Aktionsformen des Lernens trainiert wurden.



LEA als Widerfahrnis: Unterstützung durch das KTC und Inputs

Die LEA „widerfuhr“ mir sozusagen in einer Phase, wo ich mich schon mit meinem Team auf den Weg gemacht hatte, etwas Anderes als das Gewohnte zu tun. Dabei fand ich intensive Unterstützung in meinen KTCs und durch die wissenschaftlichen Inputs bei den Foren, wo ich Maßnahmen kennenlernte, unser Tun mit meinen Lehrkräften zu reflektieren, sowie mit Open Mind eine Vision entstehen zu lassen.

Veränderte Haltungen führen zu veränderten Handlungen

Nach der Überprüfung unserer Beliefs, gingen wir an die Entwicklung eines wertschätzenden Schulklimas, das zu einer angstfreien, gelösten Lern- und Arbeitsatmosphäre führen sollte. Ein friktionsfreies Schulklima sahen wir einerseits als Basis für die positive persönliche Entwicklung der Kinder als auch als Voraussetzung für einen salutogenen Umgang mit LehrerInnenengesundheit. Störendem SchülerInnenverhalten begegneten wir mit unserer verstärkten Präsenz. Wir wollten im Machtspiel mit schwierigen SchülerInnen nicht Gewinner sein, sondern verstärkt Interesse an den Personen zeigen, mit denen es einen Konflikt gab und die nicht tolerierbare Handlung mit Beharrlichkeit aber Wertschätzung korrigieren. Statt der alten, die neue Autorität stärken – zu einem gewaltfreien Miteinander (Haim Omer & Arist von Schlippe – „Stärke statt Macht: Die Neue Autorität in Schule, Gemeinde und Familie“).

Aufbau eines Netzwerks: gemeinsame Krisenprävention statt Einzelkämpfertum

Den Ideen von Prof. Haim Omer folgend, haben wir in der Schule ein Netzwerk aufgebaut, das in Kri-

senfällen aktiv wird. Jede Lehrperson ist in diesem Netzwerk involviert. Keine/r ist Einzelkämpfer/in und allein gelassen mit schwierigen Erziehungssituationen. Wir haben unsere grünen, gelben und roten Körbe definiert, die bestimmen, wie dringlich Störungen behandelt werden müssen, um Eskalationen zu verhindern. Es geht um Präsenz. Lehrpersonen müssen präsent sein: körperlich, emotional, zwischenmenschlich und im Verhalten. Wir leisten bei Bedarf beharrlich Widerstand gegen unerwünschtes Verhalten.

Bündnis zum Wohle der Kinder

Und worin liegt nun die Stärkung des gesamten Systems? Im Netzwerk. Jede Person in der Schule ist befugt, die in der Gemeinschaft geltenden Regeln einzufordern. Diese Regeln sind allen bekannt. Auch den Eltern, die ebenso ein Teil des Netzwerks zum Wohle des eigenen Kindes sind und gleichsam ein Bündnis mit der LehrerInnenenschaft eingehen. Wir müssen die betroffenen Eltern überzeugen, dass wir alle im gleichen Boot sitzen und ein ehrliches Interesse am Kind besteht und daran, die Situation für alle zu verbessern, was den Eltern auch zu Hause hilft.

Fazit: Lernatmosphäre für alle SchülerInnen

Fazit – als Schule sind wir verpflichtet, die Entwicklung und Entfaltung aller SchülerInnen zu ermöglichen. Das kann nur gelingen in einer entspannten Atmosphäre, wo Gewalt und Angst ein No-Go sind und jeder sich sicher fühlen kann. Wenn diese Haltung im gesamten Lehrkörper gelebt wird, haben wir die Chance, dass unsere Vision Wirklichkeit wird.



Dir. Ursula Ortmann
Absolventin der LEA-Generation XI
NMS Kopernikusschule Steyr
direktion@kopernikusschule.at

Schule im Aufbruch meets NÖ Leadership Margret Rasfeld: Zum Aufbruch anstiftend, Mut machend, Beispielgebend

Cornelia Wagner-Sturm für die NÖ-Nekos Zita Schatzl und Leopold Schauppenlehner

Unsere Entscheidung, die Schulleiterin Margret Rasfeld mit ihren Schülerinnen aus der Evangelischen Schule Berlin Zentrum ESBZ für den 4. NÖ-LEA Day an die KPH in Krems zu holen, erwies sich als goldrichtig. Nicht nur LEA-Alumni aus allen Generationen, sondern darunter auch etliche VertreterInnen der Schulaufsicht waren gekommen, um zu lauschen, Fragen zu stellen und mutig an die Umsetzung zu schreiben.

Wie kann es gehen, Schule neu zu denken? In ihrer Präsentation schilderte Rasfeld, wie es ihr und ihrem Team gelungen war, ein Schulprogramm aus einer ethischen Haltung heraus zu entwickeln, die Eigenverantwortung der SchülerInnen zu entwickeln, das eigenständige Arbeiten, den Umgang mit Verantwortung für sich selbst und die Mitmenschen so zu stärken, dass Jugendliche lebensstüchtig und resilient eine ungewisse Zukunft meistern können. Unglaublich erfrischend und authentisch ergänzten die mitgereisten Schülerinnen, wie sie ihre Schule in der Realität erleben und waren mit ihrer Direktorin auf derselben Wellenlänge. Highlights aus dem Schulprogramm: Lernbüros für eigenverantwortliches Lernen, Logbuch zur Dokumentation der eigenen Lernprozesse, Lehrkräfte als TutorInnen, selbstgestaltete wöchentliche Vollversammlungen der Schulgemeinschaft, Verantwortung sogar als

Margret Rasfeld ist Schulleiterin der Evangelischen Gemeinschaftsschule Berlin-Zentrum (ESBZ). Als Visionärin und vielfach ausgezeichnete Bildungsinnovatorin inspiriert und berät die gefragte Referentin mittlerweile unzählige Schulen im deutschsprachigen Raum, die sich auf den Weg zu einer Lernkultur der Potenzialentfaltung aufmachen. Im Zukunftsdialog der Bundeskanzlerin war sie eine der KernexpertInnen im Themenstrang „Wie werden wir lernen?“. Mit Gehirnforscher Gerald Hüther initiierte sie die Bewegung „Schulen im Aufbruch“, die seit Februar 2014 auch in Österreich ihre Kreise zieht. 2013 erhielt Rasfeld den Querdenker-Award in der Kategorie „Vordenker“.

Unterrichtsfach mit Engagement in außerschulischen Einrichtungen, schließlich die Bewältigung einer selbstgewählten Herausforderung innerhalb von drei Projektwochen.

Die Workshops am Nachmittag begleitete Bildungsmanager der Region Mostviertel, RRA Josef Hörndler, der in seiner Region „Schulen im Aufbruch“ etablieren und durch Ressourcen unterstützen will. Er präsentierte die sieben Säulen für gute Schulen nach dem Berliner Modell und begleitete mit Rasfeld, den Schülerinnen und den LEA-NetzwerkkoordinatorInnen die Diskussionen an den Tischgruppen. Am besten zeigt das Abschlussresü-



Ivi Kussmaul und Paulina Unfried von der ESBZ berichten mit ihrer Direktorin sehr authentisch vom Unterricht und den Projekten und lösen starke Resonanz aus.



(vlnr): NEKO Zita Schatzl, KPH-Institutsleiterin Heidemarie Svehla, Paulina Unfried, Margret Rasfeld, Ivi Kussmaul, Bildungsmanager Josef Hörndler, NEKO Cornelia Wagner-Sturm und Josefa Widmann, KPH Wien/Krems

mee und die Resonanz der TeilnehmerInnen, was dieser „Tag des Aufbruchs“ ausgelöst hat:

Mein AHA war heute:

- SchülerInnen/Kinder wollen, ja brauchen Verantwortung.
- Kindern/Jugendlichen können wir viel mehr zutrauen.
- Freuen und stolz sein über das bereits Erreichte, nicht nur die Mängel sehen.
- Ungeahntes vorhandenes Potential nicht unterschätzen, im Kollegium und bei den SchülerInnen.
- Wie können/wollen/werden unsere Kinder in 50 Jahren leben? – das ist die entscheidende Frage!

Ein erster Schritt wird sein...

- eine Exkursion nach Berlin organisieren und interessierte KollegInnen motivieren mitzukommen.
- Margret Rasfelds Philosophie in der nächsten Konferenz thematisieren.

- eine Lobrunde unter der LehrerInnenschaft bei der nächsten Konferenz zu initiieren – in Zukunft als Fixpunkt.
- transparente Kommunikation, nicht nur mit LehrerInnen, auch mit SchülerInnen.
- ein „Come together“ mit LehrerInnen, Elternvertreterinnen, Schulsprecherteam und Vertretung der Schulgemeinde.

Abschließend gebührt ein herzlicher Dank dem Team der KPH Wien/Krems mit Dr. Josefa Widmann und Institutsleiterin Dipl.-Päd. Heidemarie Svehla für die Realisierung dieser LEA-Netzwerkveranstaltung.

DNMS Cornelia Wagner-Sturm
Netzwerkkoordinatorin für NÖ
NMS Walther von der Vogelweide,
Aschbach Markt
nms.aschbach-markt@noeschule.at



LEA-Day Burgenland: Die Wirksamkeit von Leadership in Schulen

Christina Frotschnig

Was passiert, wenn sich SchulleiterInnen aus verschiedenen Schultypen und Führungspersonen der Schulaufsicht des Burgenlandes treffen und sich professionell mit ihren Entwicklungsthemen auseinandersetzen? Sie bringen Bewegung in die burgenländische Bildungslandschaft.

Am Mittwoch, den 20. Mai 2015 fanden sich 60 burgenländische AbsolventInnen der Leadership Academy am Neufelder See zu einem generationenübergreifenden Regionaltreffen ein und thematisierten die Leitungsarbeit in den Schulen unter der professionellen Begleitung von Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz (Universität Innsbruck) und Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley (IOS Hamburg). Das generationenübergreifende Regionaltreffen der LEA im Burgenland wurde in Kooperation mit der PH Burgenland veranstaltet und knüpft das Netzwerk der SchulleiterInnen und der Schulaufsicht im Land enger zusammen.

Das Treffen wurde vom Amtsführenden Präsidenten des Landesschulrates für Burgenland Mag. Heinz Josef Zitz eröffnet, als Gäste aus dem Ministerium nahmen Mag. Maria Gruber-Redl (Leiterin der LEA im BMBF) und Sektionschef Kurt Nekula, MA (Leiter der Sektion I) teil. Durch das Programm führte Monika Gerbavits, MSc. (Absolventin der LEA-Generation V und Burgenland-NEKO der Generation VIII).

Für Präsident Zitz, selbst ein Absolvent der LEA-Generation III, ist die LEA eine einmalige Gelegenheit, im Schulsystem über den Tellerrand zu blicken. Sie ist deshalb so befruchtend, weil LeiterInnen aus verschiedenen Bildungseinrichtungen grenzübergreifend aufeinandertreffen. Als Präsident des Landesschulrates für Burgenland sind seine LEA-Erfahrungen sehr wertvoll, weil sie ihm neue Zugänge bieten. Er möchte, dass alle DirektorInnen die LEA absolvieren und von ihr profitieren.

Sektionschef Kurt Nekula erinnert sich, dass Heinz Zitz Teil eines „Bilderbuch-KTCs“ war, weil es einen heterogenen Querschnitt durch das österreichische Schulsystem abbildete. Für ihn sind die LEA AbsolventInnen Schrittmacher und MeinungsbildnerInnen in den Regionen. Schulentwicklung muss gut fokussiert sein, damit die Reformen im Klassenzimmer ankommen. Das heißt, dass kompetent mit dem Wandel umgegangen werden muss. Wichtig sind die Überzeugung und die Haltung, und damit das Verständnis für die anderen im System.

Wilfried Schley und Michael Schratz nehmen in der burgenländischen Szene ein besonderes Wir-Gefühl wahr, das getragen von Humor sei. Dadurch können Synergien unter den einzelnen Generationen besonders gut genützt werden. In Triaden gaben einander die TeilnehmerInnen zu den jeweiligen Themen an ihren Standorten Resonanz und filterten im Anschluss ihre Themen Zweiter Ordnung heraus: „Welche Gefühle, Emotionen, welche Energie, Atmosphäre, welches Klima bestimmt mein System gerade?“

Das Ergebnis gibt einen guten Einblick in die LEA-Schulen des Burgenlandes:

- Vertrauen ist die beste Form, mit Unsicherheit umzugehen.
- Das Klima an der Schule hat sich geändert. Die emotionale Zufriedenheit ist übergesprungen vom Leiter/von der Leiterin auf die LehrerInnen hin zu den SchülerInnen. „Well-being“ ist die Voraussetzung für die Abwesenheit von Angst.
- Teamwork – Arbeit an der Beziehungskultur – Arbeit an der gemeinsamen Intelligenz: vom „I-Q“ zum „We-Q“
- Wertschätzung und Empathie: Im Kern geht es um die emotionale Kompetenz. Empathie alleine sei tückisch, denn sie verführe dazu, dass zu wenig gestritten werde und man sich dadurch



(vlnr): NEKOs Michaela Seidl und Christina Frotschnig, Michael Schratz, Wilfried Schley, Maria Gruber-Redl, Heinz Josef Zitz, Kurt Nekula, Monika Gerbavits und NEKO Wilfried Lercher

nicht bewegen könne.

- Wertschätzung auf allen Ebenen durch Begegnung auf Augenhöhe: in der Klasse, in der Schule, auf Behördenebene
- Wohlfühlen: „Vom „Gleichschalten“ zur „Vergemeinschaftung“: die Essenz ist, dass sich alle für das Gleiche einsetzen und die Bereitschaft, nicht das Einzelkämpferische durchzusetzen.

Das Burgenland hat durch dieses generationenübergreifende Regionaltreffen etwas hinbekommen, was andere Bundesländer anstoßen kann. Scharmer nennt es „holding the space“: Raum geben, wo Ideen möglich sind und die Bereitschaft für ein Miteinander erzeugen.



Dir. Christina Frotschnig, BEd MA
Netzwerkkoordinatorin für Burgenland
Volksschule Markt Allhau
christina.frotschnig@bildungsserver.com



Michael Schratz zum Präsidenten der ICSEI gewählt

Politische EntscheidungsträgerInnen, ForscherInnen und PraktikerInnen aus über 80 Ländern arbeiten in der ICSEI-Community (*International Congress for School Effectiveness and Improvement*) mit dem Ziel zusammen, Bildungssysteme und Schulen zu lernenden Organisationen im Interesse einer besseren Bildung für alle zu gestalten.

Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz (im Bild rechts bei der ICSEI-Konferenz in Cincinnati im Januar 2015) wird in den kommenden zwei Jahren als Präsident zum weiteren Auf- und Ausbau der ICSEI beitragen. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis, Politik und Transformation, Führung und Lernen unter dem ICSEI-Dach ermöglicht transnationalen Dialog, kritische Diskussionen und eine Vielzahl von Ansätzen, um gemeinsam das Verständnis von innovativen, zukunftsorientierten Bedingungen für die Gestaltung von Bildungsprozessen zu vertiefen.



LehrerInnen, EntscheidungsträgerInnen und ForscherInnen stehen vor vielfältigen Herausforderungen, die erforderliche Expertise zu entwickeln, um Kindern und Jugendlichen die Fähigkeiten und

das Verständnis zum Umgang mit heutigen und zukünftigen Herausforderungen erschließen zu lassen.

Länderübergreifend angelegte Erhebungen (z.B. TALIS) fordern die Bildungssysteme nicht nur heraus, in die Qualifikation von LehrerInnen und LehrerInnenbildungssystemen sowie der Schulleitungen zu investieren. Schulen, die stark miteinander vernetzt sind sowie schnell und verantwortungsvoll mit LehrerInnen und SchülerInnen reagieren, sind am besten geeignet, um mit sozioökonomischen und demografischen Veränderungen umzugehen, die die Dynamik zwischen Jung und Alt, Stadt und Land, Reichtum und Armut, Zu- und Abwanderung beeinflussen.

Die ICSEI-Netzwerke adressieren bereits viele dieser Herausforderungen, die ICSEI-Konferenzen schaffen für die Spitzenforschung einen Raum für Diskurs und Lernen, und die ICSEI-Community arbeitet ständig an der Beforschung und Förderung von Praxis, die eine wünschenswerte Zukunft entstehen lassen kann. Michael Schratz wird in den kommenden zwei Jahren als Präsident zum weiteren Auf- und Ausbau der ICSEI beitragen. Die nächste, 29. ICSEI-Konferenz findet in Glasgow statt. Infos unter <http://www.icsei.net/2016/>

LEA-Buchempfehlung

Buhren, C.G. (Hrsg.). (2015). Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim und Basel: Beltz, 480 Seiten.

Das Thema Feedback erfährt an Schulen eine immer breitere Aufmerksamkeit. Die Anzahl und Palette an Publikationen zum Thema ist gestiegen. Feedback ist, wie die Forschung zeigt, ein zentrales Element jedes Lernprozesses. Mit einer guten Feedbackkultur an der Schule, so bestätigt die Hattie-Studie, wird die Unterrichtsqualität und der Lernerfolg der SchülerInnen gesteigert.

Eine systematische Zusammenschau des Themas liegt nun mit dem „Handbuch Feedback in der Schule“ vor. Die AutorInnen im Sammelband beleuchten in ihren Beiträgen Feedback auf den

unterschiedlichen Ebenen des Systems (Führungs-, SchülerInnen-, LehrerInnen- und Elternfeedback) und fassen den aktuellen Wissensstand zusammen.

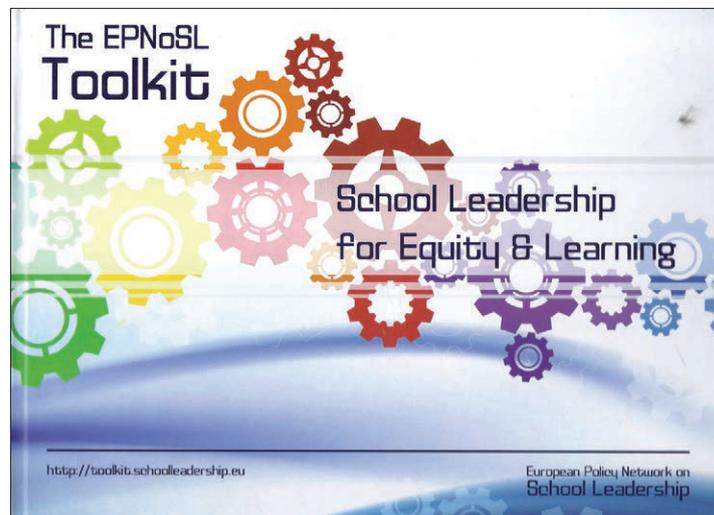
Die Beschreibungen der unterschiedlichen Formen und Methoden von Feedback, der kompakte Überblick und die Ergänzung durch konkrete Fallbeispiele aus der Praxis machen das Buch zu einer wertvollen Sammlung für jede Schule.



Neues Toolkit für Leadership für Chancengerechtigkeit und Lernen

Seit 2011 arbeitet ein europaweites Konsortium aus verschiedenen SystempartnerInnen des Bildungswesens daran, sowohl Policy wie Praxis von Schulleitungshandeln in Europa weiterzuentwickeln. Inzwischen sind 42 Partnerorganisationen aus 24 Ländern Europas (Universitäten, Ministerien, Professions- und Elternvertretungen, unabhängige Forschungseinrichtungen sowie Schulen) in dem Netzwerk verankert. Das neueste Ergebnis der Zusammenarbeit ist ein Toolkit mit Materialien zu „Schulleitung für Equity und Lernen“, das sowohl als interaktive Website wie auch als Druckversion zugänglich ist.

Das Toolkit richtet sich vorrangig an Schulen und ihre Schulleitungs- bzw. Schulentwicklungsteams, aber auch an Schulaufsicht, WissenschaftlerInnen, Policy Makers, sowie LehrerInnenausbildungseinrichtungen. Es bietet eine Reihe von Ansätzen (inklusive audio-visueller Medien) und Methoden für entsprechende Schulentwicklungsmaßnahmen, Übersicht über Indikatoren zu effektivem Schulleitungshandeln und Schulautonomie in Europa und Empfehlungen sowie weiterführende Literatur, um Chancengerechtigkeit und Lernen an Schulen zu verbessern. Es zeigt das Zusammenspiel von gewachsenen Strukturen, vorhandenen Vorgaben und vorherrschender Leitungspraxis in Hinblick auf Chancengerechtigkeit und Lernleistungen auf und ermöglicht damit den Blick darauf zu richten, an unterschiedlichen Systemebenen strategisch Maßnahmen zu planen und umzusetzen, die das Potential haben, eine Schule zu gestalten, die es allen SchülerInnen ermöglicht, sich bestmöglich zu entwickeln und über sich hinauszuwachsen, unabhängig ihres sozioökonomischen bzw. kulturellen Hintergrunds, ihres Geschlechts,



ihrer Gesundheit oder ihrer Familienverhältnisse.

Das Toolkit gibt eine gute Einführung für die adäquate Verwendung (für wen, wozu und was ist der Gewinn?), beschreibt kurz die Perspektive von Chancengerechtigkeit (Equity) und Lernen und das Verhältnis von Schulführung, Autonomie und „Policy

Problemen“ dazu. Das Toolset formuliert drei entsprechende Policy Ziele:

1. Förderung eines befähigenden Umfeldes für Schulleitungshandeln für Chancengerechtigkeit und Lernen,
2. Förderung von Schulleitungskompetenz für Chancengerechtigkeit und Lernen,
3. Förderung von Policy Evaluation und Schulforschung zu Schulleitungshandeln für Chancengerechtigkeit und Lernen.

Dabei stellt das Toolkit außer Frage, dass es mehrere kritische Faktoren für das Gelingen gibt: politischer Wille und Prioritätensetzung, budgetäre Ressourcen, kohärente Vorgaben und Rahmenrichtlinien, Beteiligung, Vertrauen und der Glaube an inklusive Schulen. Neben einem Einführungskapitel bietet das Toolkit insgesamt acht Toolsets für folgende Themenbereiche: Ausbildung von Schulleitung, Teacher Leadership, Geteilte Führung (*distributed leadership*), Schulautonomie, Schulrechenschaftslegung (*accountability*), Förderung von Zusammenarbeit, Policy-Praxis-Zusammenspiel und Evaluation von *Policies*.

Das Toolkit ist anwendungsorientiert und bietet eine Fülle von *good*, *best* und *next practice* für Schulleitungshandeln, das die Grundlage für eine gute Schule für alle Kinder, Lehrpersonen und Eltern ist. *Toolkit: <http://toolkit.schoolleadership.eu/>*