



LEA NEWS

Ausgabe 2/2016

Jahrgang 12

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

BMB

Bundesministerium
für Bildung

Leadership Academy

Netzwerke als Geburtsstätten des Neuen

Dr. Harald Katzmaier von FAS-research (Sozialwissenschaftliche Forschungsgesellschaft; <http://www.fas-research.com/>: *From Networks to Strategy*) in Wien ist einer der profiliertesten Netzwerkforscher im deutschen Sprachraum. Er berichtete im Rahmen des Abschlussforums der LEA-Generation XII am 9. Oktober 2016 in Alpbach über aktuelle Ergebnisse der Netzwerkforschung

und deren Implikationen für die pädagogische Praxis. Er zeigte, wie Netzwerk-Organisationen in einem sich verändernden offenen Umfeld selbstwirksam agieren können. Basierend auf aktuellen Erkenntnissen bot er drei Grundsätze für die Entstehung von Neuem und die Überlebensfähigkeit in einem komplexen, dynamischen und instabilen Umfeld. *Fortsetzung auf S. 2*

Impressum

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

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

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

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

Aus dem Inhalt

Netzwerke als Geburtsstätten des Neuen	Seite 2
Feldtransformation³⁶⁰	Seite 4
Das Geheimnis des Erfolgs des KTCs	Seite 5
Entwicklung einer neuen Schulkultur	Seite 6
Vom „Mythos Motivation“ zur eigenen Emotion und Selbstführung	Seite 7
Stimmen von AbsolventInnen der LEA XII	Seite 9
LEA-Buchempfehlung	Seite 10
Ehrung für Kärntner LEA-AbsolventInnen	Seite 11
Deutsche Schulkademie zu Gast bei der LEA	Seite 11
Aufgeschnappt	Seite 12

Netzwerke als Geburtsstätten des Neuen Grundsätze des Gelingens

Harald Katzmair

Im Bildungssystem leisten Netzwerke einen wesentlichen Beitrag zur Öffnung des Denkens und werden zu Kreativwerkstätten des Lernens. Damit ein Lernnetzwerk dies auch wirklich leisten kann und selber lernfähig bleibt, benötigt es allerdings bestimmte Voraussetzungen, die in diesem Beitrag zusammenfassend dargestellt sind.

Grundsatz 1: Über co-kreierte Situationsanalysen mit „rohen/groben Daten (Rough Data)“ zur Synchronisation des Handelns und gemeinsamen Zukunfts-Sinn

Die Fähigkeit, Muster und Tendenzen in der gegebenen Situation zu lesen, also das Mapping des Situations-Potenzials mit seinen Möglichkeiten, wird zu einer Schlüsselfähigkeit hinsichtlich der Frage der Handlungs- und Strategiefähigkeit von Organisationen und Netzwerken der Zukunft.

Die Fähigkeit der Lagebeurteilungen inmitten einer sich verändernden und dynamischen Landschaft sowie die Fähigkeit, robuste Entscheidungen angesichts unvollständiger Daten und komplexer Situationen zu treffen verlangt nach anderen Methoden¹, um in Zukunft bestmögliche Entscheidungen treffen zu können.

Grundlegend dafür ist die Erkenntnis, dass „rohe“ – also unscharfe – Daten ausreichen, um die Komplexität einer Situation hinreichend beschreiben zu können. Dies wiederum erhöht in dichten Kontexten die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Wesentlich dabei ist, dass diese groben Daten in der Organisation gemeinsam und ad-hoc in horizontal gemischten und diversen Teams aus Organisationsmitgliedern und Stakeholdern erhoben werden, um zu einer synchronisierten Einschätzung der Situation zu kommen. Die Fragmentierung und Ungleichzeitigkeit der Lageeinschätzung über verschiedene Abteilungen, Ministerien, Stakeholder-Gruppen etc. ist für das Vermögen, in einer unkalkulierbaren, sich permanent verändernden Welt koordiniert agieren zu können, pures Gift. Die Kämpfe um Status und Ressourcen in den alten Pyramiden der Macht verschleißten die Menschen

und lenken von den eigentlichen Herausforderungen ab.

Aus der gemeinsamen, synchronisierten Lagebeurteilung erwächst auch ein gemeinsamer Richtungs-Sinn. Ein gemeinsamer Zukunfts-Sinn und gemeinsame Ziele sind in Phasen des Umbruchs also ein Produkt eines gemeinsamen Gegenwarts-Sinns.

Grundsatz 2: Komplexität mit Variabilität begegnen und die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation erhöhen

Das vom Kybernetiker und Psychologen Ross Ashby im vergangenen Jahrhundert formulierte „Gesetz der erforderlichen Varietät“ besagt, dass nur komplexe Systeme Komplexität steuern können. Je variabler unsere Umwelt wird, desto variabler muss die Organisationsform werden, um auf die unerwarteten Einflüsse der Umwelt reagieren zu können. So ist etwa ein Stoßdämpfer eines Autos fähig, Schlaglöcher auszugleichen, weil der Stoßdämpfer mehr Variabilität hat als das Schlagloch. Je variabler und diverser Netzwerkorganisationen gestaltet sind, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie robuste synchronisierte Lagebeurteilung erstellen können. Solche komplexen Netzwerke können Einflüsse von außen nicht bloß abfedern, sondern ihre Umwelt steuernd gestalten. Dabei hängt die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des/der Einzelnen an der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der gesamten Netzwerkökologie, deren Teil er/sie ist. Die Fähigkeit des Aufbaus und der ständigen Erneuerung von solchen Wertschöpfungs-Netzwerken ist die zweite Kernkompetenz in einer hyperkomplexen Welt.

Netzwerke sind nicht nur ein Mittel zur Koordination von Ressourcen, zur Abstimmung und Verdichtung von strategischen Mitteln. Netzwerke sind vor allem ein Umfeld des individuellen und gemeinsamen Lernens und der Entwicklung.

Diese Fähigkeit korreliert mit einer Philosophie des Sowohl-als-Auch was die Rollenzusammenset-

zung anbelangt: der Macher und Entrepreneur darf genauso wenig fehlen wie die Managerin und Bürokratin, die Visionärin und Querdenkerin, wie der Heiler und Umsorger.

Die Fähigkeit zum Sowohl-als-Auch ebenso wie robuste Ambiguitätstoleranz angesichts der unterschiedlichen „Typen“ im Netzwerk sind absolute Voraussetzung, denn die Handlungsfähigkeit der Netzwerke der Zukunft liegt in ihrer Hybridität und nicht in Monokultur.

Wenn es darum geht schneller als andere auf Veränderungen reagieren zu können, so bedarf dies sowohl der Fähigkeit zu lernen als auch der des aktiven Verlernens und Loslassens. Das führt zu Prozessen der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter). Schöpfung und Zerstörung sind zwei Seiten einer Medaille, denn das Neue verändert das Bestehende, Bekannte. Dabei gibt es jene, die für die Schöpfung zuständig sind, also das Neue einführen und das Alte damit disruptieren. Gleichzeitig benötigt es andere, die denen, die gerade durchgeschüttelt werden, solidarisch helfen wieder auf die Beine zu kommen, um wieder an Wertschöpfung und damit auch an Wertschätzung teilhaben zu können.

Grundsatz 3: Den eigenen Weg gehen

Das für die Leistungsfähigkeit in turbulenten Zeiten Schlimmste ist jede Form der Schwächung von Selbstvertrauen sowie der Verlust von Vertrauen in jene PartnerInnen, um mit ihnen gemeinsam einen Weg durch schwieriges Gelände zu finden.

Der Ruf nach Imitation von Vorbildern ist kritisch: Wer nachhäft, wird unmündig bleiben, wird keine Selbstwirksamkeit und damit kein Selbstvertrauen erfahren. Frank Sinatra hatte in seinem ganzen Leben keinen Song selber komponiert, dennoch hat er jeden Song so interpretiert, dass er ihn zu seinem eigenen gemacht hat. Es geht um eigene Wege, es geht um den „eigenständigen Gebrauch der Vernunft“ (Kant) und nicht um ein Klonprojekt. Nur wer seine eigene Stimme findet, wer seinen eigenen Stil geht, wird bei anderen eine Resonanz erzeugen, einen Unterschied machen. Das „I did it my way“ wird in einem resilienten Netzwerk zu einem Sinn und Gemeinsamkeit stiftenden „We got our own first principles!“. Wer sich seiner spezifischen Identität bewusst ist, wer seine individuelle

Einzigartigkeit von Erfahrungen, Geschichten, Erlebnissen mit den Entwicklungen der Welt und des Netzwerkes in Beziehung setzen kann, wird Kohärenz erfahren, wird als stimmig wahrgenommen. Nur wer stimmig ist, erzeugt Wirkung.

Ausblick: Zentrum als Interface

Das Wagnis einzugehen einen eigenen Stil zu entwickeln, sich selbst und anderen zu vertrauen, geht einher mit dem Empowerment zu dezentraler Entscheidungsfindung. Wenn die Lagebeurteilung abgestimmt ist, das Netzwerk divers ist und ein eigener Stil gefunden wurde, können und dürfen Entscheidungen dann nicht mehr nur zentral und top-down gefällt werden. In einer Welt der tanzenden Landschaften und der Möglichkeit zum permanenten Wandel ist die Fähigkeit, die Kräfte der MitarbeiterInnen zusammenzuhalten, wesentlich. Ebenso wesentlich ist es, jenen, die vor Ort Erfahrungen machen, auch Entscheidungskompetenz zu übergeben. Das ursprüngliche Zentrum wird so immer mehr zu einer Schnittstelle, die lokales Wissen großflächig verfügbar macht und das globale Wissen dann wieder an die Peripherie trägt – dorthin, wo die Veränderungen, wo die Disruptionen tatsächlich erfahren und erlebt werden.

Ähnlich erleben Schulen Reformen auf unterschiedlichen Ebenen nicht immer aufeinander abgestimmt. Sie können erst vor Ort, das heißt an jedem einzelnen Standort mit dem lokalen Wissen praxiswirksam werden, wozu Schulen autonomen Spielraum und Führungspersonen die erforderliche Entscheidungskompetenz benötigen.

Anmerkung

¹ Aus dem Feld des Operations Research, Design Thinking, Urban Planning stammende Tools und Methoden wie der Analytische Netzwerk Prozess (Saaty), Sensitivitätsanalysen (Vester) oder die Teilnehmende Impactanalyse (Katzmair)

Dr. Harald Katzmair
Geschäftsführer und Gründer
FASresearch, Wien FAS-research
<http://www.fas-research.com/>

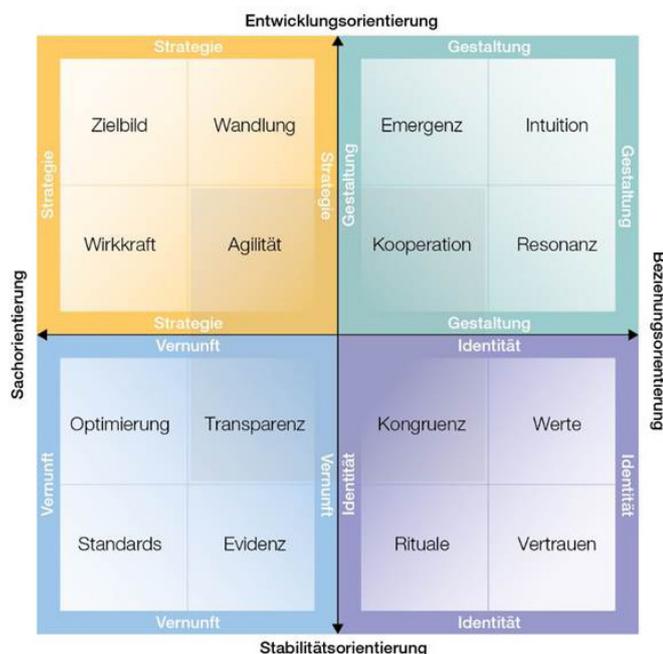


Feldtransformation³⁶⁰

Neues Leadership-Kompetenz-Modell für die LEA

Malte Gregorzewski, Michael Schratz, Christian Wiesner

Mit dem Start der 13. Generation verwendet die Leadership Academy das Leadership-Kompetenz-Modell „Feldtransformation³⁶⁰“, mit der Leadership-Kompetenzen sowohl zwischen der Sach- und Beziehungsorientierung als auch der Stabilitäts- und Entwicklungsorientierung beschrieben und analysiert werden können. Es wurde auf Basis der Inhalte der LEA von Johannes und Wilfried Schley, Michael Schratz und Christian Wiesner erstellt und ersetzt die bisher verwendete Leadership-Kompetenz-Skala. Das Modell „Feldtransformation³⁶⁰“ wurde aus dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung sowie aus differenziertem Erfahrungswissen in der Schulleitungsqualifizierung entwickelt und „deckt ein weites Spektrum eines Kompetenzgefüges von sozialen und situativen Handlungen ab, fügt bisherige Aufgaben und Anforderungen an eine Schulleitung *konfluent* zusammen“ (Schratz, 2015, S. 232):



Zusammenfügung von Aufgaben und Anforderungen

Entwicklungen in und an Schulen sind stets strategische Gestaltungsprozesse, deren Ausrichtung

auf die Erfordernisse der Praxis immer auch eine vernünftige und identitätsstiftende Struktur benötigen. Jeder Schulstandort hat eine ihm eigene Ausgangslage sowie eine differenzierte, komplexe wie auch kreative Zielbildbeschreibung. Erst wenn die Intuition und die Zielbestimmungen eine entsprechende Passung zu den spezifischen Bedingungen an einem Standort erfahren, entstehen neue Möglichkeitsräume, Chancen für Musterwechsel und/oder Prototypen. Gelungene wie auch nachhaltige Ergebnisse entstehen durch gelebte Identifikation und transparente Vernunft. Das Formen neuer eigenständiger Gestalten benötigt Beweglichkeit und Feldaktivierungen.

Die jeweilige besondere Form an einem Standort entspricht immer der spezifischen Realisierung der Entwicklung: Die Identität als Quelle, um die agile Wirkkraft des eigenen strategischen Denkens und Handelns erleben zu können. Die Gestaltung als Erfahrung, einer Gemeinschaft anzugehören und die Welt kooperativ zu teilen, andere zu verstehen und von ihnen verstanden zu werden. Die Vernunft als Kompetenz, die Welt passend und besonnen zu verstehen, darauf aufbauend handlungsfähig zu sein, Grenzen zu erkennen und gegebenenfalls zu erweitern.

Eigene Könnerschaft beschreiben

Das Modell ermöglicht somit die eigene Könnerschaft (Personal Mastery) umfassend zu beschreiben und erlaubt die Beweglichkeit von systematischen und bewussten Feldaktivierungen zu erfassen und auch darüber zu berichten. Das Modell der „Feldtransformation³⁶⁰“ als Personal Mastery geht weit über Kompetenz und Fachwissen hinaus und sieht die Bewegungen in und zwischen den Feldern wie ein schöpferisches Werk. Das Modell vertritt eine kreative, resonante und korrespondierende Lebensauffassung.

Einsatz zur Schulentwicklung und Begleitforschung

Der Einsatz der „Feldtransformation³⁶⁰“ dient auch

dazu, Gelingensbedingungen für erfolgreiche Schulentwicklung systematisch zu benennen und eine strukturierte Beforschung zu ermöglichen. Das Modell unterstützt durch eine umfangreiche Selbsteinschätzung die Professionalisierung in Leadership und pädagogischer Führung; zudem eröffnet die Arbeit mit dem Modell Führungspersonen eine nachvollziehbare „Einordnung ihres jeweiligen Führungshandelns in das dynamische Gefüge zwischen Stabilität und Entwicklung sowie Nähe und Distanz, welches den Möglichkeitsraum für das jeweilige Führungshandeln bestimmt“ (Schratz, 2015, S. 232).

Die Herausforderungen, Rollen und Voraussetzungen haben sich in den letzten Dekaden für SchulleiterInnen stark verändert (vgl. Wiesner, 2015). Im Verständnis der neuen Steuerung von Bildungssystemen gilt datenbasiertes (Schulleitungs)Handeln als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualitätsentwicklung von Schule – der Einsatz der „Feldtransformation360“ trägt dazu bei, dass die immer stärker vertretenen Themen um „Datenbasiertes Schulleitungshandeln“ und deren Einflussfaktoren und Effekte verstärkt im deutschsprachigen Raum Beachtung und Gehör finden und schlussendlich auch das österreichische Bildungswesen durch evidenzorientierte Analysen und empirische Forschungsergebnisse profitiert.

Literatur

Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George A. C., Rauscher, E., Krenn, S. & Huber, G. S. (2015). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In M. Bruneforth et. al (Hrsg.), Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen (S. 221–262). Graz: Leykam.

Wiesner, C., George A. C., Kemethofer, D., Schratz, M. (2015): School leadership in German speaking countries with an emphasis on Austria: a re-vision. *Ricercazione*, Vol. 7 (2), pp. 65-90.

Dipl.-Vw. Malte Gregorzewski

Mitarbeiter im wissenschaftlichen Team der Leadership Academy
Malte.Gregorzewski@uibk.ac.at



Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

Wissenschaftliche Leitung der LEA
Michael.Schratz@uibk.ac.at



MMag. Christian Wiesner

Leiter der Koordinationsstelle Netzwerke & Kooperationen, BIFIE
c.wiesner@bifie.at



Was ist das Geheimnis des Erfolgs des KTCs?

Eine Nachdenkpause von MMag. Helga Mayr, NEKO-Tirol, Landesschulrat für Tirol

Wie so oft liegt es an verschiedenen Faktoren. Ich denke, dass ein wesentlicher Anteil am Erfolg des KTCs darin liegt, sich mit der Situation – das kann ein Konflikt, eine neue Tätigkeit, ein Vorhaben, etc. sein – bewusst auseinanderzusetzen und diese zum Thema zu machen.

„Tatsachen schafft man nicht dadurch aus der Welt, dass man sie ignoriert.“ (Aldous Huxley)

Ein zweiter, wesentlicher Aspekt liegt sicherlich auch darin, von den unterschiedlichen Bezugsrahmen der LEA-TeilnehmerInnen im KTC zu profitieren. Jede/Jeder von uns nimmt Situationen unterschiedlich wahr und zeigt voneinander abweichende Handlungsoptionen auf. Die Sicht einer Situation, in der man unter Umständen gefangen ist, erhält durch die Perspektiven anderer einen ganzheitlichen Blick, lässt Nichtgedachtes zu, er-

möglicht das Verständnis für Situationen, Personen und Systeme. Wenn wir uns nun darauf einlassen, die eigene Situation durch verschiedene Brillen zu betrachten, dann kann ein kreativer Raum für neue Interpretationen und Antworten entstehen. Die KTC-Methode ist geeignet, um die Kompetenz im Umgang mit schwierigen Situationen zu erweitern.

Dabei hat das KTC immer auch Auswirkungen auf die Organisation als Ganzes. Das KTC lässt ein Innehalten, einen kritischen Blick auf die Situation zu. Es stärkt die Fähigkeit zum konstruktiven Dialog und legt so die Basis für eine gute Kooperation, die wiederum der Schlüssel für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung der Organisation ist.

Was würde passieren, wenn diese Methode an der Organisation (Schule) *state of the art* wäre?

Entwicklung einer neuen Schulkultur: Vom Alten zum Neuen

Beate Weissengruber

Das „Immer-da-Gewesene“, Harmonie und deren Kosten

In meiner LEA-Entwicklungsarbeit beschäftigte ich mich mit meinem persönlichen Kampf gegen das „Immer-da-Gewesene“ in einer ländlichen Schulumgebung, die über mehr als drei Jahrzehnte gleich geblieben war. Drei Pädagoginnen unterrichteten in einer Kleinschule und lebten im gleichen Ort. Sie waren stets bedacht darauf, mit niemandem anzuecken und es allen recht zu machen. Grundsätzlich ist das ja nichts Schlechtes, doch sie vergaßen dabei sich selbst, und das führte beinahe an den Rand eines Burnouts.

Neue Leiterin, wachsende Schule, Aggression und Widerstand

Als ich dann neu als Leiterin in dieses System kam, versuchte ich den Lehrerinnen deutlich zu machen, dass diese hohen persönlichen „Kosten“ nicht notwendig wären. Gleichzeitig war die Schule auch zu einer 4-klassigen Volksschule gewachsen und es unterrichteten inzwischen sechs Pädagoginnen an dieser Bildungseinrichtung. Die neuen Lehrerinnen und ich waren erstaunt über die einerseits hohe Gewaltbereitschaft der SchülerInnen und andererseits die strikte Ablehnung pädagogischer Veränderungen durch die Eltern.

LEA: Kraft für Veränderungen, Tempo beachten

Die Entwicklungen der letzten Jahre an der Schule waren geprägt von „den Teppich heben“ (die Dinge ans Licht holen) und kräftigem „Durchlüften“ (frischen Wind hereinlassen) in menschlicher und pädagogischer Sicht. Meine Teilnahme an der LEA war dabei insofern extrem wichtig, als ich ohne die professionelle Unterstützung meiner KTC-Gruppe den Kampf aufgegeben hätte. Außerdem brachte mich die reflexive Auseinandersetzung mit meinem Thema zur Einsicht, dass ich wohl in kurzer

Zeit zu viel wollte und zu schnell für mein Umfeld gehandelt hatte.

Eltern ernst- und mitnehmen

Durch die vielen Ansprüche und das schnelle Vorgehen schaffte ich es natürlich nicht, die Eltern auf meinen „Veränderungszug“ mit zu nehmen. Im Gegenteil: es entstand eine Protestwelle derer, die sich von meinem Verhalten offensichtlich verängstigt oder bedroht fühlten. Würden ihre Kinder in dieser pädagogisch veränderten Umgebung genügend lernen? Individualisierung! – Bisher hatten doch immer alle alles gelernt? – Oder? Nicht schulreif! – Ist mein Kind dumm?!? Das alles hatte es doch noch nie gegeben! Auch Vorträge zu den beschriebenen Themen wurden nicht angenommen, bzw. boykottiert. Die Eltern konnten und wollten diese Themen nicht aufgreifen.

Erfolge: Individualisierung und Veränderung von Haltungen

In der Zwischenzeit haben wir die Individualisierung durch Öffnung der Klassenverbände so erweitert, dass die Kinder selbst den Eltern erzählen, dass sie sich bei dieser Lernweise so wohl fühlen, sodass im Laufe des vergangenen Schuljahres drei Kinder das Angebot eines weiteren Schuljahres (Vorschulstufe) in der Grundstufe 1 annehmen „durften“! Diese Kinder, die vorher nicht mehr in die Schule gehen wollten, Bauchschmerzen, oder ähnliches hatten, gehen jetzt mit Begeisterung zur Schule und die Eltern trauen sich, zu ihrer Entscheidung zu stehen. Auch der Umgang unter den Kindern hat sich merklich verbessert.



Schlüsselsatz:

„Mit meiner herzlichen Persönlichkeit öffne ich lange geschlossene Fenster und lasse frische Luft herein, damit Auftauen möglich wird.“

Die Arbeit am Neuen geht weiter

Trotzdem ist der Prozess noch nicht abgeschlossen, denn es wird sicher noch einige Schuljahre dauern, um die alten Strukturen zu verändern. Mit Hilfe der LEA ist mir ein großer Schritt gelungen und ich bin zuversichtlich, dass wir auf einem guten Weg sind, die SchülerInnen dort zu unterstützen, wo sie es brauchen, und dass wir das „Feuer der Neugierde“ bei den Kindern weiter entfachen können.

Dir. Beate Weissengruber
Absolventin der LEA-Generation XII
VS Herzogsdorf, Oberösterreich
beate.weissengruber@edvokat.at



Vom „Mythos Motivation“ zur eigenen Emotion und Selbstführung

Angelika Stark

Lehrpersonen motivieren und SchülerInnen gewinnen? Wie geht das?

Ist es die Aufgabe einer guten Führungskraft ihre MitarbeiterInnen zu motivieren? Wie ist es möglich, Mitarbeitende im Schulwesen zur Mitarbeit außerhalb des Unterrichts zu gewinnen ohne sie zu überfordern? Im Rahmen meines LEA Projekts habe ich versucht mich als Führungskraft näher kennenzulernen und die Themen „Führen und Motivation“ von MitarbeiterInnen zu durchleuchten und Antworten auf meine Fragen zu finden.

Persönliche Wurzeln in der Schule

Ich selbst bin Absolventin meiner Schule, der HTL Mödling Abteilung Umwelttechnik. Nach einigen Berufsjahren in der Wirtschaft bin ich vor acht Jahren als Technikerin zurück in die Schule gekommen und vor fast fünf Jahren mit der Leitung dieser Abteilung betraut worden. Ich betreibe diesen Job mit sehr viel Engagement und Begeisterung, da mir diese Abteilung wirklich sehr am Herzen liegt.

Ausgangssituation: massive externe Änderungen

Wie wir ja alle wissen, kam es in den letzten Jahren in der Schulorganisation zu massiven Änderungen. Für uns HTLs bedeutete dies, dass alle Lehrpläne der technischen Gegenstände geändert werden mussten. Die seit Frühjahr 2016 eingeführte Zentralmatura erforderte starke Änderungen in allen

Strukturen und für die kommende neue Oberstufe mussten alle Lehrpläne noch einmal überarbeitet werden. Da wir der einzige Ausbildungszweig Umwelttechnik in Österreich sind, bedeutete dies für uns, dass wir all dies alleine bewältigen mussten. Unzählige Sitzungen in den Fachgruppen waren die Folge, mein Team und ich war sehr gefordert und müde.

Einbruch der SchülerInnenzahlen

Dies war aber noch nicht alles, im Herbst 2015 wurden wir mit einer weiteren Herausforderung konfrontiert, da wir plötzlich mit einem starken Einbruch der Anmeldezahlen zu kämpfen hatten. Es zeigte sich, dass unsere Abteilung „Bautechnik-Umwelttechnik“, die einzigartig in Österreich ist, trotz der Aktualität der Themen, noch immer sehr unbekannt ist.

Leadership Academy: Unterstützung, Umsetzung in unglaublichem Tempo

In meinem ersten KTC-Gespräch wurde ich von meiner Gruppe großartig unterstützt und sie gaben mir tolle Schlüsselsätze wie „Mit Achtsamkeit und Begeisterungsfähigkeit finde ich zuversichtlich gemeinsam mit meinem Team Lösungen“ und Ideen mit. Die erste Idee setzte ich gleich nach meiner Rückkehr um. In einer pädagogischen Konferenz überlegten wir gemeinsam, wie wir mehr und wirklich interessierte SchülerInnen für unsere Abteilung begeistern könnten. Aus und mit dem Kollegium

Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

kamen großartige Ideen, so großartig, dass einige davon in einem unglaublichen Tempo und voll Tatendrang auch gleich umgesetzt wurden.

Neue Präsentation des Fachzweigs: Einbeziehung von SchülerInnen

Wir stellten die gesamte Ausstellung der Tage der offenen Tür auf Stationenbetrieb um und integrierten alle SchülerInnen der Abteilung in die Veranstaltung. Die Idee einen Flashmobfilm zu drehen wurde auch mit einem unglaublichen Einsatz umgesetzt. Alle SchülerInnen und LehrerInnen der Umwelttechnik waren involviert. Regie und Kamera wurde von Schülern der 5. Klasse übernommen. Jede Klasse inszenierte eine lustige Szene unserer Ausbildung Umwelttechnik entsprechend.

Teambuilding über Filmprojekt

Teambildung und die junge Zielgruppe adäquat ansprechen waren zwei Aspekte, die auf einmal erreicht wurden – der Film war die ideale Verbindung von zwei Maßnahmen. Am Drehtag hatten wir unglaublich viel Spaß und es war eine großartige Auflockerung unseres Schulalltags. Und man glaubt es kaum – innerhalb von zwei Tagen bekamen wir 3500 Klicks auf Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=3bsNzz2gdWM>

Weitere Maßnahmen folgten

Wir entwickelten Workshops für die Projekte *NÖ Teens go HTL*, *Kinder HTL* und *Kids go HTL* und zum Schulschluss traten wir noch den Institutionen ÖKOLOG (Umwelt, Bildung, Schule), Klimabündnis und Klimaaktiv bei.

Reflexion: motiviertes Team und eigenes Handeln



Bevor ich nach Alpbach kam, war meine größte Sorge, wie ich mein Team motivieren kann, um mich bei der Umsetzung von Projekten zu unterstützen. Als ich gegen Ende der LEA meine Portfolioarbeit zu schreiben begann, ließ ich das Jahr Revue passieren und merkte, was wir alles gemacht und geschafft hatten. Ich stellte fest, dass mein Team großartig und total motiviert war, ohne dass ich bewusst etwas dazu beigetragen hatte. Anstelle zu fragen, wie wir MitarbeiterInnen motivieren können, sollten wir uns eher fragen, wie wir die Demotivation verhindern können. Neben Demotivation von außen können auch meine Handlungen für einige MitarbeiterInnen demotivierend und für andere auch motivierend sein. Wichtig ist, dies früh genug zu erkennen und zu versuchen die Gründe zu beseitigen.

Fazit: Selbstführung, eigene Emotion und Kommunikation

Nach einem Jahr Führung mit begleiteter Reflexion durch die LEA nehme ich in Bezug auf meine Ausgangsfrage folgendes Ergebnis für

meine zukünftige Führungsarbeit mit:

1. Menschen sind von Grund auf motiviert! Ihre Motivationslagen sind verschieden und die Motive unterschiedlich ausgeprägt. Dies zu erkennen und *wertschätzend* damit umzugehen ist meine Aufgabe.
2. Ich schaffe „Freiraum“ und traue meinem Team verantwortungsvolle Aufgaben zu, denn nur *gemeinsam* und mit *Achtsamkeit* können wir unser Ziel erreichen.
3. Wichtig ist die Freude und *Begeisterung* am eigenen Tun. Meine Aufgabe ist es, sie zu erhalten, zu fördern und gegebenenfalls zu wecken.

Es gibt zwei Bereiche, an denen ich ansetzen kann – bei meinen eigenen Emotionen und meiner Kommunikation. Ich selbst muss eine Spezialistin dafür sein, mich selbst zu managen, zu führen und zu motivieren.



AV DI Angelika Stark
Absolventin der LEA-Generation XII
HTL Mödling, Niederösterreich
umwelttechnik@htl.moedling.at





Maria Wobak,
BEd, MA
PH Kärnten

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

Ich habe mich in diesem Jahr als Führungsperson selbst zum Entwicklungsthema gemacht. Der Mix aus theoriegeleiteten Inputs, der Erkenntnis der Lösungsvielfalt durch die KTC-Gruppe und der Z-Gespräche haben meinen Blick auf mich selbst verändert. So habe ich gelernt, auf eine andere Art Stellung zu Themen, Vorgängen und Vorhaben zu nehmen. Diese drei Fragen sind dabei für mich in allen Phasen wichtige Vertraute geworden: Was ist Sache? Ist es meine Sache? Was ist meine Aufgabe in dieser Sache? Ich spüre sowohl als Leiterin der Servicestelle Öffentlichkeitsarbeit als auch als Lehrende: Stolz, Freude, ein Wachsen und Ermutigung durch das Rektorat und Erstaunen.

Sehr wesentlich! Mit dem Einstieg in die NMS begann ein neues Zeitalter an der Schule. Es musste eine neue Struktur und Schulkultur aufgebaut werden. Ich installierte zwar schon ein Jahr vor Beginn der Umstellung auf die NMS ein Steuerungsteam, allerdings bemerkte ich bald, dass wir zu wenig strukturiert an die Sache herangingen. Auch mir fehlte der große Plan. Der LEA verdanke ich hier sehr viel. Durch die stetige Arbeit an meinem Entwicklungsthema in den Z-Workshops und in den KTCs konnte ich eine klare Linie in meiner Rolle als Führungskraft entwickeln. Die LEA hat mir persönlich einen Motivations Schub für meine weitere Arbeit als Schulleiter gegeben und mich gelehrt, strukturiert und in kleinen Schritten meine Ziele weiterzuverfolgen.



Dir. Hubert
Praschberger
NMS Niedern-
dorf, Tirol

Wie hat die LEA die Entwicklung am Standort beeinflusst?

Sichtbar und spürbar wurde für mich und mein Umfeld die Wirkung meines Mich-Einlassens auf die Inhalte der LEA z.B. dadurch, dass vier KollegInnen mich nach der Rückkehr von den drei Foren in Alpbach jeweils als „quirrig, aufgewühlt und gleichzeitig aufgebaut“ erlebten, dass sie nun selbst TeilnehmerInnen der neu gestarteten 13. LEA-Generation sind. Was hatte das bewirkt? Aus meiner Sicht war es neben der Vielfalt der Denkangebote, der theoretischen Inhalte und angebotenen Modelle und der unterschiedlichen Formate besonders die Kraft der kollegialen Teamgespräche.

Meine veränderte Herangehensweise ist natürlich nicht verborgen geblieben. Interessiert erkundigten sich viele KollegInnen nach meinen persönlichen Fortschritten. Imponiert, so glaube ich, hat der KollegInnenschaft die Strukturiertheit, mit der ich dem Konzept der NMS zum Durchbruch verhelfen wollte. Insofern hat die LEA die Entwicklung am Standort wesentlich beeinflusst: Zielstrebig gingen wir die für uns maßgeblichen Lernfelder wie Planung nach dem rückwärtigen Lerndesign in Verbindung mit kriterieller Leistungsbeurteilung an. Wir sind auf dem Weg, evaluieren unsere Stärken und Schwächen und pflegen einen offenen Umgang.

Was war für Sie ein Highlight der LEA?

Es ist für mich schwer, aus dem Füllhorn der Eindrücke, des Gehörten, des Gespürten ein Highlight hervorzuheben. Daher beantworte ich die Frage so: Die KTCs erweitern den Blickwinkel, sie helfen, persönliche blinde Flecken aufzuspüren und sich in der strukturierten Kommunikation zu professionalisieren. Doch wird dieses Potenzial aus meiner Sicht erst dadurch wirksam, weil begleitend dazu die TeilnehmerInnen unterschiedliche Modelle wie die Theorie U oder die Z-Strategie kennen lernen und sich angeleitet darauf einlassen.

Absolutes Highlight der LEA war für mich die Arbeit in den KTCs. Ich hatte das Riesenglück, mit fünf sehr kompetenten und charmanten Damen das Kollegiale-Team-Coaching durchführen zu können. Es entstand schon sehr bald ein Vertrauensverhältnis, in dem auch die oft persönlichen Probleme, die sich aus der schulischen Arbeit ergeben können, eingebaut werden konnten. Den Großteil meines persönlichen Fortschrittes als Schulleiter schreibe ich dem KTC zu. Wir werden uns auch weiterhin treffen und die KTC-Einheiten fortsetzen.

LEA-Buchempfehlung

Beutel, S.-I., Höhmann, K., Pant, H. A. & Schratz, M. (Hrsg.). (2016). Handbuch Gute Schule: Sechs Qualitätsbereiche für eine zukunftsweisende Praxis. Seelze: Klett/Kallmeyer, ISBN: 978-3-7727-1064-3, 200 Seiten.

Zum 10. Jahrestag des Deutschen Schulpreises erschien vor wenigen Wochen das Handbuch „Gute Schule“. Ein weiteres Buch über ausgezeichnete Schulen? Ob es da wohl Neues gibt? fragte ich mich kritisch. Es gibt Neues und das Buch ist absolut zu empfehlen. Es bietet nochmals mehr als die bisher jährlich veröffentlichten, gut lesbaren und informativen Publikationen, die zu den Siegern des Schulpreises erscheinen (Reihe: Was für Schulen!).

Das Handbuch „Gute Schule“ geht nach zehn Jahren Schulpreis nochmals intensiv der Frage nach, was gute Schulen auszeichnet. Die Frage wird zwar jedes Jahr neu bei der Auswahl der besten Schulen gestellt – und auch beantwortet – jedoch nicht immer eindeutig, oft kontrovers, aber stets im produktiven Streit um die bestmöglichen Begründungen. Doch dieses Mal haben sich die HerausgeberInnen etwas Besonderes einfallen lassen. Sie gehen den Qualitätskriterien guter Schulen in einem Dreischritt aus wissenschaftlicher Analyse, der Perspektive der Praxis und mit Interviews intensiv auf den Grund.

Fachlicher Kern des Verständnisses guter Schule sind die sechs Qualitätsbereiche: Leistung, Vielfalt, Unterrichtsqualität, Verantwortung, Schulleben, Schulentwicklung. Für jeden dieser Bereiche fassen die AutorInnen die aktuellen Erkenntnisse kompakt wie folgt zusammen:

1. Wissenschaft: Was sind die aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen im jeweiligen Qualitätsbereich? Was sagt die Forschung dazu?
2. Praxis: Was machen Schulen, die in der Praxis im jeweiligen Qualitätsbereich gute Leistungen erbringen konkret anders? Wie genau machen die Lehrerinnen und Lehrer das? Was steckt hinter dem Erfolg?
3. Interviews: SchulleiterInnen ausgezeichneter Schulen berichten in den Interviews zu jedem Bereich über ihre Einstellung und Herangehensweisen im Schulalltag und wie sie den jeweiligen Qualitätsbereich bisher entwickelt haben und zukünftig weiterentwickeln wollen.



Am Ende der Publikation findet sich förmlich als Zugabe noch ein Einblick in die Hintergründe und Perspektiven des Schulpreises: Was waren die Motive? Wie wurden die sechs Qualitätsbereiche entwickelt? Was sind die zukünftigen Herausforderungen aus Perspektive der Promotoren?

Zusammenfassend kann gesagt werden: Eine gelungene Publikation, der es gelingt die Brücke zwischen wissenschaftlicher Anbindung, der Tätigkeit in der Praxis und dem Führungsalltag an den Schulen zu schlagen. Das Buch ist für alle empfehlenswert, die sich mit schulischer Praxis und Qualität auseinandersetzen und Schule neu denken wollen. Die einzelnen Beiträge eignen sich als Impulse für die Schulentwicklung am eigenen Standort, für die Aus-, Fort- und Weiterbildung bzw. auch einfach „nur“ zum eigenen Erkenntnisgewinn.

MMag. Martin Hartman
Mitarbeiter im wissenschaftlichen
Team der Leadership Academy
Martin.Hartmann@uibk.ac.at



Ehrung für Kärntner LEA-AbsolventInnen

Im Spiegelsaal der Kärntner Landesregierung begrüßten am 21. Oktober 2016 der Amtsführende Präsident des LSR Rudolf Altersberger (rechts) sowie die NEKOs MMag. Siegfried Torta und Erik Brunner, BEd, MA die 16 Kärntner AbsolventInnen der 12. LEA Generation, um sie anlässlich des erfolgreichen Abschlusses der Leadership Academy zu ehren.



Fotonachweis: Hans-Peter Unger/LSR Kärnten

Deutsche Schulakademie zu Gast bei der LEA

Werner Klein, ehemalige Leitung im Sekretariat der Kultusministerkonferenz in Berlin der Abteilung Qualitätssicherung, internationale und europäische Angelegenheiten und Statistik

Im Rahmen eines jährlichen Teamtreffens haben wir, das Programmteam der Deutschen Schulakademie aus Berlin, am 16. und 17. Oktober 2016 auf Einladung von Professor Dr. Michael Schratz, der die Jury des Deutschen Schulpreises leitet, am 1. Forum der LEA XIII in Alpbach teilgenommen, um uns vor Ort über die Arbeit der Academy zum gemeinsamen Thema „Schulentwicklung“ zu informieren. Durch die Möglichkeit, sich mit den KollegInnen aus Österreich direkt in Arbeitsgruppen austauschen zu können, erhielten wir als Gäste einen unmittelbaren Einblick in die Arbeit von SchulleiterInnen in unserem Nachbarland Österreich. Neben den vertrauten Fragestellungen, die sich aus der besonderen Rolle als Schulleiterin und Schulleiter ergeben, haben uns insbesondere die mit den angestrebten Reformen der schulischen Arbeit verbundenen Herausforderungen für „Lea-

dership“ in Österreich interessiert. Da es Vergleichbares in Deutschland nicht gibt, waren wir alle sehr beeindruckt vom konzeptionellen Ansatz, möglichst allen interessierten SchulleiterInnen in Österreich eine Teilnahme an der LEA zu ermöglichen. Trotz der großen Anzahl der TeilnehmerInnen wurde dank einer professionellen Tagungsregie intensiv in verschiedenen Sozialformen gearbeitet. Für uns alle überraschend ließ sich auf diese Weise auch die Einführung in das „Herzstück“, das Kollegiale Teamcoaching, offensichtlich erfolgreich realisieren.

Der Einblick in die Arbeit der LEA, für deren Ermöglichung wir dem BMB danken, bot uns eine Fülle von Anregungen für die Arbeit der Deutschen Schulakademie, deren Motto „Mehr gute Schulen“ sicherlich auch für die LEA-TeilnehmerInnen gilt.

„Der Ruf der LEA ist offensichtlich sehr gut, das vermittelten uns die Anwesenden. Eindrucksvoll ist auch die systemische Einbettung der LEA und ihr Bezug zu den pädagogischen Programmen. Viel Bezug zu unseren Programmen gibt es bei den geplanten Themen, dem hohen Grad an gemeinsamer Reflexion und der Netzwerkbildung.“ *Cornelia von Ilseman, ehemalige Schulleiterin und Vorsitzende des Schulausschusses der Kultusministerkonferenz*

„Die Teilnahme an der LEA hat mich sehr beeindruckt: Es ist eine große Sache, so viele Schulleitungen – und in dieser Intensität – in einen kooperativen Entwicklungsprozess hinein zu geleiten. Netzwerke der Zusammenarbeit werden auf breiter Fläche initiiert und prägen offensichtlich den Prozess. Es geht erkennbar und deutlich um gute Schule und gute Leitung.“ *Dr. Wilfried Kretschmer, Schulleiter der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim*



Ein künstlerischer Ausdruck von Dir. Monika Brenner, Musik-NMS Wolfsberg, über ihren Entwicklungsprozess in der 12. LEA-Generation, den wir beim Zertifizierungsforum vom 9. bis 10. Oktober 2016 in Alpbach entdeckt haben: *Ich gewinne zwischen LEA und KTC als Führungskraft an Kontur.*

Monika Brenner, „LEA XII“, 100 x 110 cm, Acryl auf Leinwand, 2016

LEA-Premiere: Erstmals führte uns eine Teilnehmerin aus ihrer Mitte musikalisch in die Zertifizierungsfeier. Dir. Monika Fröschl, Musik-NMS Laa an der Thaya, wurde im Laufe der LEA dazu inspiriert, sich wieder mehr mit dem Klavierspielen zu beschäftigen. Nach über zehn Jahren stand sie beim 4. Forum wieder auf einer Bühne, bevor sie im Anschluss in die Leadership Academy aufgenommen wurde.



Beim 2. Forum der LEA XIII formierten sich sieben Teilnehmer spontan zu einer Bläsergruppe und überraschten nach Programmschluss am Abend ihre Generation mit stimmungsvollen adventlichen Klängen vor dem CCA.



Abschied von Silvia Pool-Maag

Nach zwölf Generationen nahm Mag. Dr. Silvia Pool-Maag Abschied von der Leadership Academy. Bei der Zertifizierungsfeier am 10. Oktober 2016 wurde ihr für ihre langjährigen Verdienste und ihren Einsatz die erste Ehrenmitgliedschaft der Leadership Academy verliehen. Gemeinsam mit den sieben zertifizierten AbsolventInnen der LEA XII wurde gebührend gefeiert.