



LEA NEWS

Ausgabe 1/2017

Jahrgang 13

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

BMB

Bundesministerium
für Bildung

Leadership Academy

Führung im Z: Wie meine Führungsqualitäten den Einsatz der Z-Strategie unterstützen können

Führung beginnt bei mir selbst. Worauf die Leitungspersonen ihre Aufmerksamkeit richten, dorthin fließt die Energie (vgl. Maturana & Varela, 2009). Der Beitrag in dieser LEA-Newsletterausgabe soll helfen die eigene Wirksamkeit zu fokussieren und somit zu steigern. Die Z-Strategie dient uns dabei als „Grundbauplan“ sozialer Veränderungspro-

zesse und hilft die Felder des eigenen Systems gezielt zu aktivieren. Nur wer sich im eigenen Handeln erkennen kann, ist in der Lage, die jeweiligen Handlungsfelder in wirksamer Weise zu entfalten. Es geht darum, die Anforderungen des Feldes sowie das eigene Wirken darin zu erkennen.

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

Führung im Z	<i>Seite 2</i>
LEA Netzwerk wächst, Generation XIV gestartet	<i>Seite 5</i>
Das „Wirkungsgefüge des Lernens“	<i>Seite 6</i>
Entfaltung von Ressourcen durch Kontakt zum Selbst	<i>Seite 8</i>
Aufgeschnappt: Besuch aus Schweden	<i>Seite 9</i>
Zertifizierung der LEA XIII	<i>Seite 10</i>
Stimmen von AbsolventInnen der LEA XIII	<i>Seite 11</i>
Vernetzungsaktivitäten in den Bundesländern	<i>Seite 12</i>
Schnappschüsse vom Forum 1 der LEA XIV	<i>Seite 14</i>
LEA-Literatur	<i>Seite 15</i>

Führung im Z: Wie meine Führungsqualitäten den Einsatz der Z-Strategie unterstützen können

Johannes Schley

Führung durch Feldaktivierung, Z als Orientierung

Wirksamkeit im systemischen Sinne ist immer eine Wirksamkeit im Feld. Wir sind also stets wirksam durch die Aktivierung der Felder unseres Systems (siehe Z-Strategie). Bei komplexen Systemen, größeren Schulen, in Bereichen der Hochschulen, in Administrationen und anderen ausdifferenzierten Systemen hilft die Z-Strategie zu klären, wie Arbeitsgruppen für den Transformationsprozess zusammengestellt werden sollten. Für kleine Systeme, bei denen z.B. eine unterrichtende Schulleiterin und ein Lehrer bereits das gesamte System abbilden, hilft die Z-Strategie, die „Räume“ (die Felder) zu benennen, in die man zu zweit gedanklich eintritt. So können die Erarbeitungsphasen eines Veränderungsprozesses strukturiert und hilfreiche Überschriften zur Selbst-Orientierung gegeben werden. Ich möchte zur Veranschaulichung zeigen, wie unterschiedliche Führungsqualitäten der Leadership im Einsatz der Z-Strategie gestaltend wirken können.

Aktivierung von Feldern: Führungsdominanz in einem Quadranten

Aus Gründen der Komplexitätsreduktion unterscheide ich vier Führungsmodalitäten: Strategische Orientierung, kooperative Moderation, Detail-Management und fürsorgliche Unterstützung. Diese vier Modalitäten entsprechen der Qualität der einzelnen Quadranten im Riemann-Schley-Modell. Der individuell eigene Führungsstil ergibt sich dann aus der anteiligen Mischung dieser vier Modalitäten der Führung.

Unsere neuronalen Prozesse führen dazu, dass wir erfolgreiche Handlungsstrategien fortsetzen, also mehr desselben praktizieren (vgl. Bauer, 2015; Watzlawick, 2009). Aus meiner Erfahrung ist es daher häufig so, dass Führungspersonen einen Hauptmodus kennen plus einen zweiten, der situativ oft passend ist. Es bleibt ein dritter, den man meist nur in Notfällen nutzt und ein vierter, der oft unbeleuchtet bleibt:

- So gibt es jemanden, der die großen Entwürfe liebt (strategische Orientierung) und weniger gut in der Lage ist, gedanklich auf die operative Ebene zu gehen (Detail-Management).
- Ein Helfer und Beziehungsmensch, im Einzelkontakt stark und fürsorglich unterstützend, ringt darum, Visionen und Zukunftsbilder für das große Ganze zu entwickeln und sucht nach strategischer Orientierung.
- Jemand, der gern und gut im Kämmerlein plant und tut (Detail-Management), denkt erst spät daran, das Team zu aktivieren, um gemeinsam an Themen zu arbeiten (kooperative Moderation).

Das Modell ist als Potentialerkennungssystem zu verstehen, das hilft, die ergänzenden Qualitäten zu finden. Im „Fehlenden“ liegt oft die Kraft, die im „Mehr Dasselben“ verloren geht.

Führungsmodalitäten in der Übersicht und im Detail

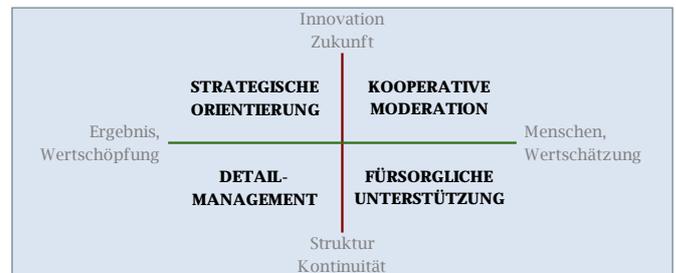


Abb. 1: Leadership im Riemann-Schley Modell (Schley & Schley, 2010)

Der praktizierte Führungsmodus wirkt auf das soziale Feld und damit auf den Veränderungsprozess. Wie die Wirkung des Führungsmodus aussieht und welche Bedeutung diese in Veränderungsprozessen im Z hat, ist im Folgenden dargestellt.

Strategische Orientierung – klaren Rahmen bieten

Mit der Qualität der *strategischen Orientierung* übernimmt die Führungsperson die Verantwortung

für die Ergebnisse der Schule, Abteilung, Organisation in der Zukunft. Die zukünftige Qualität und Leistung sind in diesem Fokus verbunden mit einer Vision für neue Wege und Abläufe. Dieser Führungsmodus bedeutet oft Druck und Stress für die KollegInnen, sofern ihre eigenen Abläufe, ihre Form zu unterrichten oder den Arbeitsalltag zu gestalten von den Veränderungs- und Innovationsideen betroffen sind. Dennoch ist die Qualität dieses Quadranten für die Zukunft von Standorten und Bereichen essentiell.

Strategisch im Z: Mit der *strategischen Führung* entsteht in Veränderungsprozessen das Mandat für Wandel und die Transformation in Organisationen. In dieser Phase bedarf es einer kontinuierlichen Rückkopplung mit einzelnen Arbeitsgruppen oder dem Kollegium als Ganzem. Ganz gleich, wo die Z-Strategie ihren Ausgangspunkt nimmt, ob aus dem Kollegium, einer Projektgruppe oder in den Fachbereichen – die Z-Strategie braucht die Richtung und Orientierung als qualitativen Rahmen, innerhalb dessen Entwicklungsspannung aufgebaut werden kann.

Kooperative Moderation – Teampotentiale aktivieren

Als Leader im kooperativen Führungsmodus aktiviert man die Potentiale jedes Teammitgliedes und inspiriert zu einer gemeinschaftlichen, kreativen Zusammenarbeit. „Kreativ“ ist hier im Sinne von „hervorbringend“ gemeint. Dieser Führungsmodus kann belastend für MitarbeiterInnen werden, wenn es keine gemeinsame Ausrichtung und Zielsetzung gibt und für diese Aufgabe Raum und Rahmen nicht vorgesehen sind. Die Qualität, die dieser Quadrant im Positiven beschreibt, ermächtigt und befähigt Teammitglieder, mit ihren komplementären Stärken in der Co-Kreation innovativ produktiv zu werden. Hier sind die Synergien im Fokus, die über die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder hinausgehen.

Aktivierend im Z: In Veränderungsprozessen entstehen in der Qualität dieses Quadranten neue Ideen: Lösungen werden hier prototypisch vorge-dacht und unter der Berücksichtigung aller relevanten Perspektiven und Aspekte erarbeitet. Hier kann die kooperative Führung auf Augenhöhe, die statt auf Macht auf Ermächtigung setzt, wesentlich unterstützen. Gelingt die Aktivierung gut, wird die Entwicklung des Systems breit getragen und im

besten Fall „gehört“ der Wandel gleich den eingebundenen Personen und sie verstehen sich zu Recht als die UrheberInnen des Wandels.

Detail-Management – Qualität sichern

Als Leader im Modus des *Detail-Managements* sind vernünftige Prozesse und die Qualität im Detail entscheidend. Dieser Modus wird oft entweder zu stark betrieben oder alternativ völlig vernachlässigt – meist aufgrund eigener negativer Erfahrungen oder abwehrenden Feedbacks. Dieser Modus ist jedoch essentiell für die Einarbeitung von neuen KollegInnen und gerade in wesentlichen Veränderungsprozessen braucht es hier besondere Aufmerksamkeit. Wird dies versäumt, läuft man Gefahr, (unnötig) an Qualität zu verlieren. Denn ist die Veränderung gemacht, setzt sie sich nur durch, wenn die Ecken und Enden, an denen es noch hakt, bearbeitet werden.

Qualitätssichernd im Z: Detail-Management hilft, auf die Feinheiten und die Bedeutung der Ableitungen des kooperativ erarbeiteten Zielbildes zu schauen und sie zum Leben zu erwecken. Oft genug vergräbt sich sonst jeder im eigenen Wirkungsbereich oder wird allein gelassen – beides vergibt unnötig Potential. Hier liegt der erste Knackpunkt von Veränderungsprozessen: Es muss gelingen, im sichtbaren Verhalten, in den täglichen Arbeitsabläufen und in den Details relevante Unterschiede zu etablieren (Bateson, 1985). Und hier kann Aufmerksamkeit und „Zeit nehmen“ durch die Führungsperson entscheidend wirken.

Fürsorgliche Unterstützung – empathisch im Kontakt

Leader im Modus fürsorglicher Unterstützung fühlen sich verantwortlich für das Wohlergehen und die optimale Ausstattung des Teams. In diesem Modus geht es um „Kollegiums-Empathie“ und Einfühlung in die einzelnen Personen darin. Das eigene Führungs-Ego spielt hier eine geringere bis keine Rolle. Diese fürsorgliche Führung ist vor allem in belastenden Zeiten entscheidend, sowohl für das gesamte Team als auch für einzelne Teammitglieder.

Dieser Modus passt dann besonders gut, wenn das Team starke EinzelspielerInnen hat und die Führung in ihrem Ansatz respektiert wird, die „Stars“ bestmöglich auszustatten und zu unterstützen.

Aber auch in harmonieorientierten Teams können fürsorgende Aspekte der Führung das Wohlbefinden deutlich stärken.

Fürsorgend im Z: In Bezug auf die Z-Strategie ist in diesem Feld die Empathie für die Themen der Einzelnen und des Systems entscheidend. Zu spüren, welche Inhalte, welche Formate, welche Ansprache gerade bei den KollegInnen resonanzfähig sind, ist Ausdruck dieser Art der Führung. Gerade im Verlauf des Veränderungsprozesses ist die Aktivierung dieses Quadranten essentiell, um die kulturellen und identitätsstiftenden Aspekte des Wandels zu stabilisieren. Hier liegt der zweite Knackpunkt in Veränderungsprozessen: Es gilt, durch gute Aufmerksamkeit und einführende Unterstützung so zu helfen, dass die transformativen Ideen und Lösungen in die Herzen der Beteiligten und Betroffenen übergehen. Es bleibt die Frage: Wird die gut durchdachte und strukturell abgesicherte Veränderung zum Fremdkörper oder gelingt es, dass sich die Mitwirkenden mit dem, was neu entsteht, identifizieren?

Die vier Führungsmodalitäten in Veränderungsprozessen

Die Z-Strategie ist ein bewährtes Mittel zur Planung, Implementierung und Evaluation von Veränderungsprozessen. Je nach Prozessphase spielen die Führungsmodalitäten ihre Stärken aus (siehe Abbildung 2 und 3 unten).

Fazit: Partitur des Wandels kennen und Regie führen

Für jeden Wandlungsprozess ist es erfolgsbestimmend, Regie zu führen und die Partitur des Wandels stimmig zu spielen. Die individuelle Dramaturgie bestimmt die Reihenfolge der Aktivierung. Die im Verlauf wechselnden Bedürfnisse des Systems, Anforderungen des Themas und die eigene Führungsvielfalt im Blick zu haben, hilft, die eigene Kompetenz klarer hervorzuheben. Denn je klarer Führungspersonen die Modalitäten einnehmen und auch wechseln, desto einfacher ist es für die Menschen, im System orientiert zu sein. Das ist dann gelebte und erlebbare Führung.

Literatur

- Bauer, J. (2015). Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens. München: Karl Blessing.
 Bateson, G. (1985). Ökologie des Geistes. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
 Maturana, H.R. & Varela, F.J. (2009). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Fischer.
 Schley, V. & Schley W. (2010). Handbuch Kollegiales Team-Coaching. Innsbruck: Studienverlag.
 Watzlawick, P. (2009). Anleitung zum Unglücklichsein (15. Aufl.). München: Piper.



Dipl.-Psych. Johannes Schley
 Wissenschaftliches Team der LEA
 Johannes.Schley@ios-schley.de

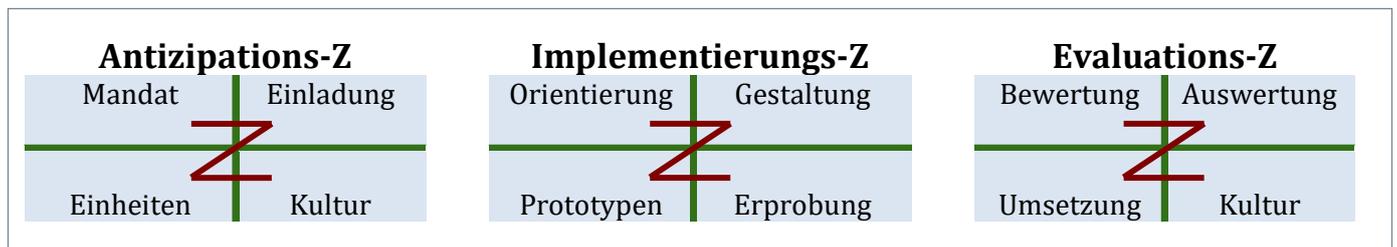


Abb. 2: Die Z-Strategie in ihren Phasen

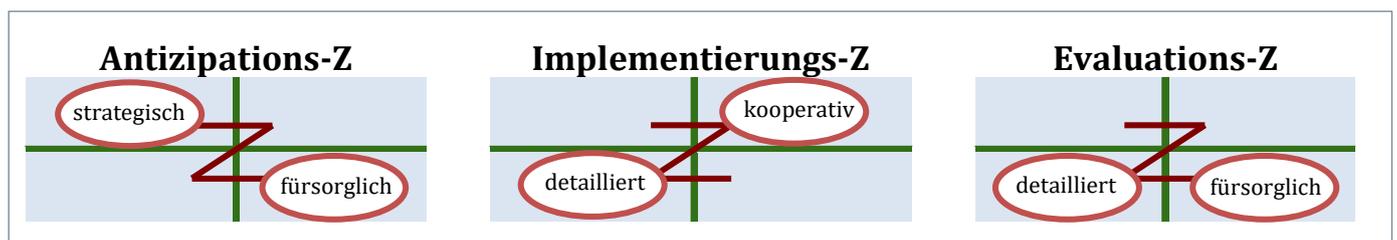


Abb. 3: Besonders unterstützende Führungsmodalitäten in den Phasen des Z

LEA-Netzwerk der Führungskräfte wächst auf 2.920 Mitglieder an, Generation XIV gestartet

Maria Gruber-Redl

Die TeilnehmerInnen der 13. Generation der Leadership Academy des Bundesministeriums für Bildung (BMB) feierten am 16. Oktober 2017 im Kongresszentrum in Alpbach ihre Zertifizierung. Der Neurowissenschaftler Joachim Bauer von der Universität Freiburg war Impulsgeber mit den aktuellsten Forschungsergebnissen. Joachim Bauer betonte in seinem Vortrag die Bedeutung der pädagogischen Beziehung für die Motivation und das Lernen der Kinder. Viele junge Menschen würden zu Hause nicht mehr wahrgenommen. „Spiegelung und Resonanz“ sind nach Bauer der Kern der pädagogischen Beziehung. Im bewussten Wahrnehmen der SchülerInnen als Person und dem mutigen Ansprechen von kritischen Situationen liegt die Basis für Erfolge in ihrem Lernen und Leben.

Generalsekretär Sektionschef Andreas Thaller gab in der Zertifizierungsfeier Einblick in die jüngst beschlossene Bildungsreform. Die Autonomie im System wird erhöht: Autonomie, so Thaller, braucht Transparenz, Mut Dinge anzupacken, sich Herausforderungen zu stellen, einen Blick auf Ergebnisse sowie auf Gelingensbedingungen. Sektionschef Kurt Nekula hob in diesem Zusammenhang die Bedeutung der standortbezogenen Schulentwicklung hervor, die nun durch Autonomie und Eigenverantwortung an Qualität gewinnen kann.

Am 22. Oktober 2017 startete in Alpbach die 14. Generation mit 233 TeilnehmerInnen. Die

einzigartige Einbindung aller Systemebenen und Bundesländer in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit professioneller Begleitung lebt weiter. Die größte Gruppe der LEA XIV bilden die SchulleiterInnen der Volksschulen (Abb. 1), gefolgt von Führungskräften aus berufsbildenden mittleren und höheren Schulen. Stark vertreten sind dieses Mal die SchulleiterInnen der AHS. Auch in Bezug auf die Teilnehmendenstruktur nach Region (Abb. 2) zeigt sich eine gute Durchmischung. Die Bundesländer Niederösterreich und Wien stellen die höchste Teilnehmendenzahl an der 14. Generation, gefolgt von Oberösterreich und Tirol.

Die Leadership Academy ist im Laufe der vierzehn Generationen zu einem Ort der systematischen Kompetenzentwicklung geworden. Die Kinder und Jugendlichen, die Kollegien an den Schulen, die Bildungsverwaltung und die PädagogInnenbildung profitieren von diesen Entwicklungen. Die LEA-TeilnehmerInnen übernehmen Verantwortung und leben Autonomie in ihren Systemen.



Mag.ª Maria Gruber-Redl
Leiterin der Leadership Academy
im Bundesministerium für Bildung
Maria.Grubler-Redl@bmb.gv.at

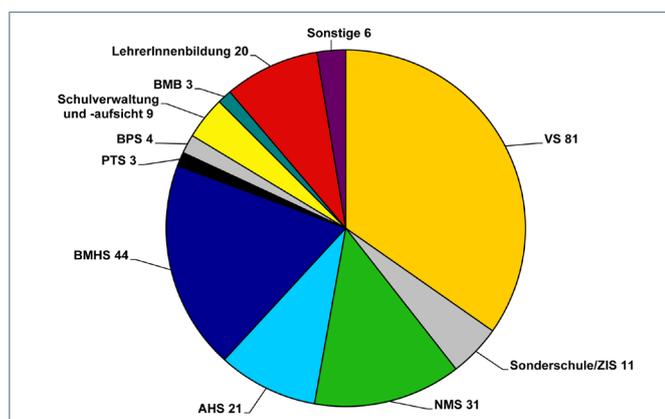


Abb. 1: Die 233 TeilnehmerInnen der 14. LEA-Generation nach Organisationseinheiten

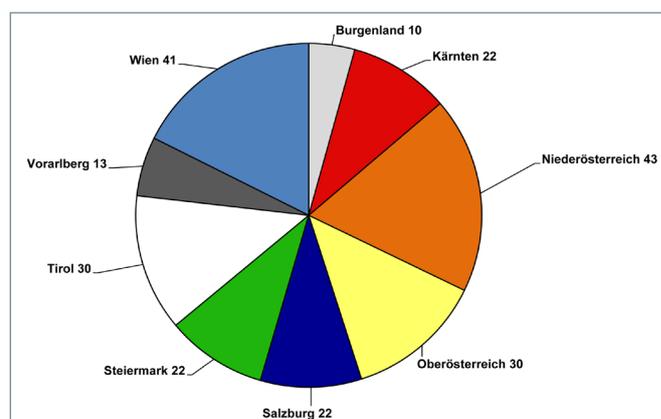


Abb. 2: Die 233 TeilnehmerInnen der 14. LEA-Generation nach Region

personen. Viele Lehrpersonen tun sich schwer damit, ihre Selbstaufmerksamkeit auf sich und ihr Wirken zu richten. Sie haben im Studium und in der Praxisausbildung gelernt, dass es auf eine gute Verbindung von Fach- und Methodenkompetenz ankommt, Didaktik und Methodik bilden demnach die Grundlagen für die Lernergebnisse. Lernen ist dabei durch Themen und Ziele definiert, deren Erreichung bewertet wird. Die Interaktionen mit den SchülerInnen kreuzen die „Körpergrenze“, welche deren Autonomie kennzeichnet. Sie verhindert, dass direkte Anweisungen in einem technischen Sinne funktionieren. So können SchülerInnen nicht „motiviert“ werden. Lernen ist neben den inhaltlichen und methodischen Anleitungen und Vermittlungen ein Ergebnis aus Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung der SchülerInnen. Und dieses ist maßgeblich geprägt durch die Zuschreibungen der Lehrpersonen, die positive Wirkungen auf das Selbstwerterleben haben oder negative.

Umweg über den Beziehungsdialog als direkter Weg zur Potentialentfaltung

Was SchülerInnen im Unterricht erreicht sind Kontakt, Aufmerksamkeit, Interesse und Inspiration. Sie wirken als Brücke, über welche die Schülerin oder der Schüler als Person erreicht wird. Der *Umweg über den Beziehungsdialog* wirkt dabei als direkter Weg zur Potentialentfaltung. Dieses Zuspield „des Balles“ bewirkt eine *Resonanz im inneren Dialog* der SchülerInnen: „Wenn mir etwas zugetraut wird, traue ich mir auch etwas zu.“ Es stärkt die Erfolgserwartung und Resilienz. Darüber entsteht Offenheit als Rückkopplung zum Interesse und Kontakt der Lehrperson. Dieser Kreisprozess wirkt auch im kooperativen und personalisierten Lernen der Peers. Im *inneren Dialog* der

SchülerInnen wächst die soziale Offenheit und die Bereitschaft zum Handeln als Aktivierungserleben.

Lehrpersonen können lernen, unproduktive Situationen zu wandeln, Störungen als Beziehungsangebote zu sehen und in Kontakt zu gehen. Sind sie mit einzelnen SchülerInnen im Kontakt, wirkt es auf die ganze Klasse. Die Dominanz des Instruktionsverhaltens nimmt ab, die Beziehungsimpulse wirken auch über das Lernen am Modell. Die Atmosphäre wandelt sich. Die Lernkultur kann sich entfalten.

Schlussbemerkung

Niklas Luhmann hat Interaktionen als Systeme mit kommunikativer Adressierung beschrieben: Ein System sei operational geschlossen aber kommunikativ durchlässig. Diese These ist die Erklärung zum produktiven Umgang mit der „Körpergrenze“.

Literatur

- Betz, D. & Breuninger, H. (2004). Teufelskreis Lernstörungen. Weinheim: Beltz.
- Breuninger, H. & Schley, W. (2014). Pädagogische Führung als dialogische Intervention. Zeitschrift Lernen und Lernstörungen, 3 (4), 292-301.
- Luhmann, N. (1993). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

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



Zum Weiterdenken:

- Beobachten Sie sich selbst und erkunden Sie Ihre eigenen Muster. Was dominiert in meiner Praxis?
- Atmen Sie bewusst und entschleunigen Sie sich. Darüber werden Sie sich Ihrer Handlungen bewusst. Sie nehmen wahr und springen nicht sofort auf die Stufe der Bewertung und Intervention.
- Spielen Sie häufiger den Ball ab in Richtung des Beziehungsdialogs und verknüpfen Sie Ihre Aufgaben mit Wertschätzung und positiver Attribution.
- Nutzen Sie die Brücken, um die inneren Dialoge mit Resonanz zu erreichen. Darüber entsteht Bereitschaft und Lust am Lernen.

Sie werden merken, dass darüber Ihre Souveränität zunimmt. Sie nehmen das Geschehen stärker wahr und schaffen eine motivationale Atmosphäre. Am Ende werden Sie gewahr, wie Lernen in Interaktion bidirektional wirkt. Ihre Haltung kommt als Resonanz der SchülerInnen zurück. Es wird spielerischer. Es kommt zu einem co-kreativen Zusammenspiel.

Entfaltung von Ressourcen durch Kontakt zum Selbst Gastvortrag beim 3. Forum der 13. LEA-Generation

Torsten Nicolaisen

Führungspersonen im Schulkontext stehen vor vielfältigen Herausforderungen: Sie managen schulinterne Aufgaben, sorgen für ein produktives Miteinander, gestalten die Beziehungen nach außen und führen Veränderungsprozesse. In diesem komplexen Umfeld gilt es, den Überblick zu bewahren und zudem einen guten Umgang mit dem persönlichen Energiehaushalt zu finden. Um all dieses erfolgreich zu bewerkstelligen, ist ein Zugang zu den eigenen Ressourcen notwendig.

Positive Lebenserfahrungen als Ressourcen

Aus neurobiologischer Sicht lassen sich Ressourcen als positive Lebenserfahrungen und unterstützende Kräfte bezeichnen, die neuronale Netze gebildet haben. Sie sind im so genannten „Selbst“ gespeichert, welches eine Form des Gedächtnisses darstellt. Es kann als emotionales Erfahrungsgedächtnis verstanden werden. Wenn eine Führungskraft die eigenen Ressourcen entfalten möchte, braucht sie den Kontakt zum Selbst. In den Forschungsbereichen von Handlungs- und Motivationspsychologie wurde der Begriff des „Selbst“ bereits eingehend untersucht (Kuhl, 2001) und seine Bedeutung für die pädagogische Praxis herausgearbeitet (Kuhl & Solzbacher, 2017).

Die Kraft aus dem Selbst

Hat eine Führungsperson einen guten Zugang zu ihrem Selbst, gelingt es ihr besser, in komplexen Situationen intuitiv und angemessen zu handeln. Der Selbstkontakt trägt dazu bei, den Überblick zu behalten und Gelassenheit zu bewahren (siehe Abb.1). Eigene und fremde Bedürfnisse lassen sich leichter wahrnehmen und miteinander in Beziehung setzen. Dies führt zu einem tieferen Verständnis der Geschehnisse im sozialen Feld. Auf dieser Basis können Entscheidungen leichter getroffen werden.

Ressourcenspeicher „Selbst“

Im Selbst sind all jene Ressourcen gespeichert, die ein Mensch im Laufe seines Lebens hat sammeln

können. Der Zugang zu ihnen erhöht die Selbstsicherheit. Alltägliche Redewendungen wie „Gut bei sich selbst sein“ weisen auf die positiven Auswirkungen des Selbstkontakts hin. Ist dieser eingeschränkt oder nicht vorhanden, heißt es daher auch „Ich bin nicht mehr ich selbst“.

Körperempfindungen und assoziative Gedanken wahrnehmen

Der Kontakt zum Selbst lässt sich entwickeln (Storch & Kuhl, 2013; Nicolaisen, 2017). Dies ist möglich, indem die Führungsperson sich darin übt, auf die eigenen Körperempfindungen und assoziativen Gedanken sowie auf das emotionale Geschehen zu achten. Auf solchen Bahnen findet ein wesentlicher Teil von Informationsverarbeitung statt. Dies ist eine hilfreiche komplementäre Ergänzung zum analytischen Verstand.

Kraftvolles souveränes Handeln

Der moderne Arbeitsalltag ist überwiegend nach analytisch-rational-linearen Modellen organisiert. Die Funktionsweisen des Selbst werden dabei häufig ignoriert. Doch gerade das kompetente Handeln als Führungsperson erhält aus dem Selbst wichtige Impulse. Als ganzheitliches Erfahrungsgedächtnis ermöglicht es zwischenmenschliches Verstehen und kontextsensibles Handeln. Denn sein psychischer Funktionsmodus läuft in einem Sowohl-als-auch. So gelingt es, die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und gleichzeitig das Gegenüber in dessen emotionaler Verfasstheit zu sehen.

Lösungen zweiter Ordnung durch Selbstkontakt

In komplexen Situationen braucht Führung ein gutes Maß an Leadership. Dies gilt umso stärker, wenn die organisationalen Gegebenheiten nicht durch direktive Ansagen und Weisungsbefugnisse beeinflussbar sind. Ein gelingender Selbstkontakt öffnet den Raum für Lösungen zweiter Ordnung. Dort, wo die Führungsperson etwa meint,

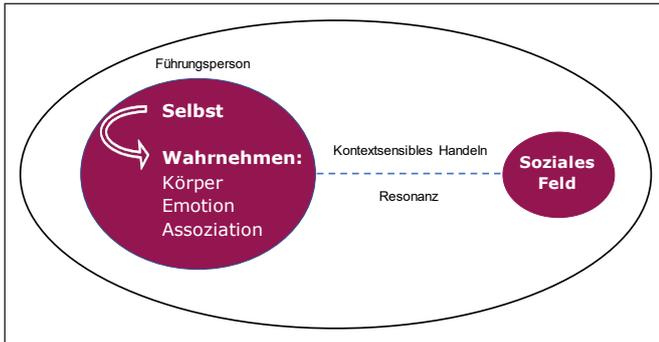


Abb. 1: Kontextsensibles Handeln durch Selbstkontakt

der Skepsis des Lehrerkollegiums bezüglich eines Veränderungsprozesses durch erhöhten Druck zu begegnen, bringt dies in der Regel keinesfalls das erwünschte Ergebnis. Vielmehr verstärkt das Druck-Ausüben in zweierlei Hinsicht das Problem: Aufseiten des Kollegiums wachsen Skepsis sowie Widerstand und aufseiten der Führungsperson nimmt der Grad an Verbissenheit oder Resignation zu. Solche beidseitige Dynamik kann sich leicht aufschaukeln. Eine Lösung zweiter Ordnung wäre es, sich mit einem guten Selbstkontakt in Gelassenheit zu üben. Von diesem „inneren Ort“ kann die Führungsperson die eigenen Bedürfnisse wie auch die des Kollegiums befragen und dann kontextsensible Handlungen setzen.

Literatur

- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. & Solzbacher, C. (2017). WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Einführung in einen neuen Ansatz zur Persönlichkeitsbildung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. In J. Kuhl, C. Solzbacher & R. Zimmer (Hrsg.), WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer (S. 13-48). Hohengehren: Schneider.
- Nicolaisen, T. (2017). Einführung in das systemische Lerncoaching. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F.B. & Weber, G. (2009). Vom Navigieren beim Driften. Heidelberg: Carl-Auer.
- Storch, M. & Kuhl, J. (2013). Die Kraft aus dem Selbst (2. Aufl.). Bern: Huber.

Torsten Nicolaisen
Geschäftsführer von „CONTEXT
Vertrauen & Entwicklung“, Kiel
welcome@context-prozessberatung.de



Aufgeschnappt



Verantwortliche des Schulleitungstrainingsprogramms in Schweden besuchen die Leadership Academy und sind stark beeindruckt:

„We have observed one of the most interactive leadership training programs. We have learned so much about the importance of connection between people and the handling of complexities. This goes both for leadership as a phenomenon and the design of a leadership program. These days have not only opened our minds, but also our hearts and will help to develop our own leadership program of school leaders. Thank you all for your openness!“

*Pia Skott und Eva Amundsdotter, Stockholm University
The National Principal Training Program*

Zertifizierung der LEA XIII



Im Gespräch mit SC Mag. Ing. Andreas Thaller, Generalsekretär des BMB (rechts) und SC Kurt Nekula, MA, Leiter der Sektion I im BMB (links), moderiert von Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ – Modé (BRG 22 Wien, Wien)

Ein Weg für die HTL Karlstein in die Zukunft – V (HTBL und Bundesberufsschule Karlstein, Niederösterreich)

Professionalisierung / LehrerInnenbildung

Überlegungen zur Schaffung einer Qualitätskultur an der Pädagogischen Hochschule Kärnten (Pädagogische Hochschule Kärnten, Kärnten)

Die Neuaufrichtung der Musikalischen Bildung an der Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz (PH Linz, Oberösterreich)

Schulentwicklung

Alles neu: Oberstufe, Prüfungsordnung, Lehrpläne, Schulautonomie (HTL Imst, Tirol)

Entwicklung der NOST am BORG Wiener Neustadt (BORG Wiener Neustadt, Niederösterreich)

SchülerInnenzahlen gehen zurück – eine Chance für etwas Neues: Wir führen jetzt eine Oberstufe (NMS Laßnitzhöhe, Steiermark)

Qualitätsentwicklung im Bildungssystem

Unterrichtsqualität durch kollegiales Feedback (Landesberufsschule Dornbirn 2, Vorarlberg)

Die Neugestaltung der fachpraktischen Prüfungen an der HLW Pinkafeld als unvergesslichen Event unter dem Motto „Dinner & Music“ (HLW Pinkafeld, Burgenland)

Diversifikation im kaufmännischen Bildungswesen – Ausbildungszweig INTERHAKKrems (BHAK/BHAS Krems, Niederösterreich)

Ein Team findet sich neu – eine entstehende Organisation an der VS Götzis Blattr (Volksschule Götzis Blattr, Vorarlberg)

Standortsicherung

Implementierung der Bildungsregion Wildschön: (Volksschule Thierbach, Tirol)

Entwicklung der BHAK und BHAS St. Pölten zur regionalen Zentrum für Entrepreneurship-Educa (BHAK und BHAS St. Pölten, Niederösterreich)

Arbeitsklima & Organisationskultur

Mit einer Vertrauens- und Wertschätzungskultur hin zur Leuchtturmschule (Volksschule Edelsbach bei Feldbach, Steiermark)

Flexible Zeitgestaltung (NMS und PTS Grafenegg, Niederösterreich)

E-Learning

Abenteuer Medien (Kirchliche Pädagogische Hochschule Wien/Krems, Vienna Business School Akademiestraße, Wien)

Digitale Transformation im Unterricht mit OneNote (Vienna Business School Akademiestraße, Wien)

Implementierung einer Tablet-Klasse an der BHAK I Herausforderung (BHAK I Salzburg, Salzburg)

Personalentwicklung / Leadership

Schulleitung im Team – auf dem Weg zur „shared leadership“ (NMS Graz-St. Peter, Steiermark)

Mit Werten in Führung gehen – Leadership in der Postmoderne (Volksschule Peter-Anich Oberperfuss, Tirol)

Vom Management zur Leadership (Pädagogische Hochschule Wien, Wien)

Individualisierung von Lernprozessen, Begabtenförderung, Inklusion & inklusive Pädagogik

Neue Herausforderungen – neue Chancen: Individualisierung am Beispiel CLIL Standardisierung am Beispiel CLIL (Hertha Firnberg Schulen für Wirtschaft und Tourismus, Wien)

Umsetzung der Neuen Oberstufe an der Abteilung Maschinenbau der HTL St. Pölten unter Berücksichtigung der Kompetenzorientierung und Individualisierung des Unterrichts (HTBLuVA St. Pölten, Niederösterreich)

Vielefalt statt Einfalt: Die Volksschule Brandenburg auf dem Weg zu Differenzierung und Individualisierung (VS Brandenburg, Tirol)

Inklusives (Pflicht-)Schulsystem im Bezirk Feldkirchen mit Schwerpunkt „Teamarbeit“ – LEA als wesentliche Prozessbegleiter (Sonderpädagogisches Zentrum Feldkirchen, Kärnten)

Personalentwicklung

Personalentwicklung macht (Volks-)Schule (Marianne Graf Volksschule Fernitz, Steiermark)



Die LEA-Brass-Band, ein Musikensemble, das die Heterogenität und Vernetzung der Ebenen in der LEA nicht prototypischer spiegeln könnte, begeisterte beim Zertifizierungsforum. Von links: Werner Krausler, Michael Kreuzer, Karl Heinz Oswald, Harald Zapfel, Alois Naber, Simon Walch, Markus Ostermann und Johannes Leeb (Schlagzeug)

Auszüge von Entwicklungsprojekten der TeilnehmerInnen



Verabschiedung von RR Mag. Johannes Kainz, MAS, PSI i.R., NEKO für Kärnten seit der 1. LEA-Generation





ADir. in Michaela
Wieser,
Abteilung II/8,
BMB

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

Die LEA hat mir gezeigt, dass es nicht nur eine „formale“ Rolle als Führungskraft gibt, z.B. im Sinne einer Projektleitung für ein bestimmtes Projekt, sondern dass ich diese Rolle auch in meinem „Verwaltungs-Alltag“ bewusst wahrnehmen kann. Ich habe durch die LEA nicht nur besser erkannt, was „Führung“ bedeutet, sondern konnte mich dadurch auch bewusster und emotional gestärkt diesen Aufgaben stellen.



Dir. Markus
Tönig, NMS/VS
St. Jakob i. Def.
und Reimmichl
VS St. Veit i. Def.

Mit dem Besuch der LEA ist bei mir kein Stein auf dem anderen geblieben. Der Motor ist wieder mit Vollgas angelaufen. Viele alltägliche Situationen werden aus einem ganz anderen Blickwinkel betrachtet. Ich bin nun wieder in meiner Person als Führungskraft aktiv im Geschehen mit dabei und versuche, Erneuerungen gemeinsam mit den KollegInnen zu verwirklichen.

Wie hat die LEA die Entwicklung in Ihrem System beeinflusst?

Ich denke, dass es mir gelungen ist, eine Brücke zwischen systemimmanenten Verwaltungsaufgaben und der Umsetzung innovativer Projekte zu schlagen und damit das System durch den Aufbau und die Gestaltung neuer Arbeits- und Kommunikationsstrukturen zu beeinflussen. Ich habe gelernt, meine Wahrnehmung zu schärfen, vorhandene Ressourcen zu erkennen und optimal zu nutzen sowie Kompetenzen zu fördern, sodass eine Teamentwicklung nicht nur angeregt, sondern auch nachhaltig etabliert werden konnte. Diese Neuerungen haben sich zusätzlich positiv auf das Arbeitsklima in der Abteilung ausgewirkt und ich konnte feststellen, dass dadurch eine erhöhte Motivation und Identifikation sowohl für mich als auch für die KollegInnen erreicht werden konnte.

Angetrieben von den vielen Eindrücken der LEA, vor allem aber durch die produktiven KTCs wurde meine Sicht bezüglich der Entwicklung in meinem System wesentlich beeinflusst. Ich trug nun maßgeblich zu den stattfindenden Veränderungen an den Schulstandorten bei und nutzte mein Netzwerk in der Bildungsregion bestmöglich aus. Widerstand gegen Wandel zu leisten, war mir nun fremd. Mittlerweile sind wir eine Neue Mittelschule und zwei Volksschulen (Bildungszentrum Defereggental), die unter meiner Leitung eng miteinander kooperieren. In unserem Team machen wir Umgestaltungen und Veränderungen erfolgreich zum Thema. Auch unsere SchülerInnen geben uns durchaus positive Rückmeldungen und sind in unsere schulische Neuerung voll miteingebunden. Entsprechend positiv ist die Wahrnehmung bei unseren SchulpartnerInnen. Und das Wichtigste ist es zu spüren, dass es weitere Veränderungen braucht um Bewegung in den Schulalltag zu bringen – das Rad dreht sich weiter.

Was war für Sie ein Highlight der LEA?

Die LEA in ihrer Gesamtheit, durch die ausgewogene Gestaltung von wissenschaftlichen Beiträgen, externen Vorträgen und Beispielen aus der Praxis sowie Gruppenarbeiten und Übungen. Natürlich möchte ich aber auch die Arbeit in den KTCs nicht unerwähnt lassen. Die Möglichkeiten des Austausches, der Reflexion, des Bewusstwerdens in diesen Gruppen waren in meiner Entwicklung mit Sicherheit maßgebend und nachhaltig.

Etwas ganz Besonderes im Rahmen der LEA war sicher die intensive KTC-Arbeit, die meine Denkweise veränderte. Ein weiteres Highlight waren die Vorträge von Toni Innauer und Hirnforscher Joachim Bauer. Insgesamt war es ein angenehmes Miteinander von vielen Menschen, das Knüpfen von Kontakten in der gesamten österreichischen Bildungsregion und der Drang miteinander in unserer Bildungslandschaft etwas zum Besseren zu verändern.

6. LEA Vernetzungstag in Niederösterreich

Am 5. April 2017 trafen sich über 100 LEA-Alumni in Krems an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule wie jedes Jahr zur regionalen Vernetzung und zu einem ausgewählten Thema im Bereich „Leadership“.

Titel des diesjährigen „NÖ LEA-Tages“ war „Schule im Spiegelbild der Medien“. Der Vormittag gehört traditionell einem prominenten Key Note Speaker, und heuer war es gelungen, den Herausgeber des KURIER, Dr. Helmut Brandstätter, zu gewinnen. NEKO Cornelia Wagner-Sturm moderierte die anschließende sehr lebhaft geführte Diskussion, bei der auch manche Fragen offen blieben: Ist die Schule im digitalen Zeitalter angekommen? Bereiten wir die Kinder auf das „Richtige“ vor? Was brauchen die SchülerInnen von heute an Kompetenzen, damit sie 2030 erfolgreich sind?

Im Zentrum des Austausches standen einerseits die Auswirkungen neuer Medien auf Schule sowie die Schlussfolgerungen für den Unterricht, andererseits die kritische Berichterstattung über die LehrerInnen als Berufsgruppe, den oft als zu negativ empfundenen Blickwinkel der Medien bei schulischen Brennpunkten und das Aussparen von Beispielen gelingender Schulen.

Der Nachmittag stand im Zeichen angewandter Praxis: Aus mehreren Workshops konnte ausgewählt werden, wie zum Umgang mit sozialen Medien, Einsatz von Tablets im Volksschulbereich oder zur Erstellung von PR-Konzepten



Referent Dr. Helmut Brandstätter (hintere Reihe Mitte) mit Organisatorinnen der KPH und DirektorInnen verschiedener Schularten und NEKOs

ten für die eigene Schule. Als ReferentInnen trugen LEA-AbsolventInnen mit ihrer Expertise kompetent und professionell zum Gelingen bei.

Ausblick: Für 2018 soll „Gesundes Führen“ im Zentrum des „NÖ LEA-Tages“ stehen.

Dir.ⁱⁿ Cornelia Wagner-Sturm
Netzwerkkoordinatorin für
Niederösterreich

NMS Aschbach Markt und NMS Wolfsbach
nms.aschbach-markt@noeschule.at



LEA-Regionalgruppe Wien – Netzwerktreffen an der NMS Glasergasse

Am 6. März 2017 fand an der NMS Glasergasse 8 ein Treffen der Regionalgruppe Wien im Rahmen der LEA-Generation XIII statt. Einen großen Mehrwert stellt für die Teilnehmenden dabei die Möglichkeit dar, in andere Systeme Einblick zu bekommen, den Blick über den Tellerrand des eigenen Schul-

typs zu wagen, um das Gesamtbild, zu dem wir alle beitragen, nicht aus den Augen zu verlieren.

30 LeiterInnen aus Wiener Volksschulen, NMS, AHS, BHS, VertreterInnen der Pädagogischen Hochschule Wien und des Stadtschulrats für

Wien wurden von der Hausherrin, Frau Dir.ⁱⁿ Anna Maria Rapp, selbst Teilnehmerin der LEA XIII, begrüßt. Gemeinsam mit ihrem Team schaffte sie einen wunderbaren Rahmen für das halbtägige Netzwerktreffen.

Wirfried Schley, Netzwerkkordinator für Wien und wissenschaftlicher Leiter der LEA, gestaltete zusammen mit Ursula Mauric, Netzwerkkordinatorin für Wien, das Programm, in dessen Mittelpunkt die Vertiefung der LEA Themen „Kraftfelder“ und

„Dialogarbeit“ im Kontext der Transformationsprozesse an Schulen, die regionale Vernetzung und der Austausch zu Entwicklungsprojekten standen.

Mag.^a Ursula Mauric, MA
Netzwerkkordinatorin für Wien
Pädagogische Hochschule Wien
ursula.mauric@phwien.ac.at



LEA Day im TECH-Lab PH Burgenland

Am 17. Mai 2017 fand an der PH Burgenland der „Burgenland LEA Day 2017“ statt: das generationsübergreifende Regionaltreffen der Leadership Academy. Von den mittlerweile 135 burgenländischen AbsolventInnen sowie TeilnehmerInnen nahmen 81 Personen an der Veranstaltung teil.

In den Begrüßungsworten des Amtsführenden Präsidenten Mag. Heinz Josef Zitz, selbst Absolvent der LEA Generation III, ging es um die Herausforderungen in einer Führungsfunktion. Führungsarbeit gelingt nur durch gutes Teamwork. Mag. Zitz sprach den AbsolventInnen der Generation XII Dank und Anerkennung für die Teilnahme an der Leadership Academy aus.



Landesschulratspräsident Mag. Heinz Josef Zitz (links außen) sprach den AbsolventInnen der Generation XII Dank und Anerkennung aus

Im Sinne der Leadership Academy wurde die Theorie von Claus Otto Scharmer mittels eines

Videos wieder in den Vordergrund gerückt. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Quintessenz des U und die vier verschiedenen Qualitäten des Hinhörens gelegt. Der im Interview erwähnte „Empathy-Walk“ wurde unter den LEA-Day-Teilnehmenden im Anschluss diskutiert. Eine Kurzübung, bei der die Anwesenden sich vergegenwärtigten, wann sie in ihren letzten Gesprächen die Ebene 3 oder 4 eingenommen hätten, rundete den ersten Teil des Nachmittags ab.

Der Präsident des Landesschulrates für das Burgenland LH Hans Niessl unterstützte die Veranstaltung mit einem Kuchen- und Brötchenbuffet für die Pause. In der Pause fanden anregende informelle Gespräche im LEA-Netzwerk statt. Als Gastvortragender referierte Univ.-Prof. Dr. Herbert Altrichter im zweiten Teil des Nachmittags über *Educational Governance*, Schulautonomie und Leadership. Ein Überblick über die Phasen der Bildungsreform in Österreich, die damit verbundenen Anforderungen an Schulleitungen sowie Forschungsergebnisse zur „evidenzbasierten Steuerung“ rundeten den LEA Day an der PH ab.

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



Schnappschüsse vom Forum 1 der LEA XIV



LEA-AbsolventInnen Dir.ⁱⁿ Birgit Taschler (links) und Dir. Christian Grabher (rechts) berichten von ihren Erfahrung mit der KTC-Gruppenzusammensetzung



Dr.ⁱⁿ Katja Kantelberg und MMag. Martin Hartmann, wiss. Team



Binnenarchitektur lernender Schulen

Schwerpunkthemenheft des *Journal für Schulentwicklung*, 2017, 21 (1),
ISSN: 1029-2624, 76 Seiten.

„Auf die Haltung kommt es an!“, das ist eine Aussage, die man oft in Gesprächen über Schule hört. „Wenn meine Lehrpersonen eine andere Haltung hätten“, sagen nicht wenige SchulleiterInnen. Die Grundlage pädagogischer Qualität von Schule und Unterricht wird dann auf das Haltungsthema verdichtet. Dies erfolgt im Zweischritt: (1) „Es kommt auf die Lehrperson an“ und (2) „seine oder ihre Haltung ist entscheidend“. Ja, Haltungen sind wichtig und die Fragen, die sich daran anschließen, können sein: Was bedeutet das für mich als Leitungsperson? Wie kann ich daran arbeiten? Spielen Strukturen dabei eine Rolle?

Die Entwicklung und Kultivierung von Haltungen (z.B. sich als Lehrperson als Lernende/r zu verstehen, Eltern als wichtige PartnerInnen zu sehen) hängt maßgeblich von schulinternen Strukturen, den Binnenstrukturen ab, denn „schulinterne Strukturen sind nötig, die solche Haltungen begünstigen und wirksam werden lassen. Sie sind deshalb so wichtig, weil sie Kommunikation und Kooperation erleichtern oder erschweren können.“ (S. 8)

Das *Journal für Schulentwicklung* „Binnenarchitektur lernender Schulen“ (1/2017) gibt hier vielfältige und spannende Anregungen zur Entwicklung von Binnenstrukturen in der Schule. Dies erfolgt bereits im ersten Beitrag von Peter Dascher mit konkreten Hinweisen für die Schulentwicklung am eigenen Standort. Die anschließenden Beiträge des Journals erweitern die Perspektiven (auf Binnenstrukturen von lernenden Schulen): ein Blick auf die Historie wird geworfen, die Elemente lernender Schulen analysiert und Praxisbeispiele angeführt.

Besonders bereichernd ist am Ende des Hefts der Beitrag mit Einblicken in den Führungsalltag von fünf SchulleiterInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie beschreiben in kurzen Steckbriefen wie sie eine förderliche „Sozialarchitektur“ an ihren Schulen entwickelt haben.



„Schulleitung ist nur insoweit stark und erfolgreich, als es ihr gelingt, ihr Kollegium zu stärken. Dazu muss sie Beteiligung organisieren und gleichzeitig dafür sorgen, dass der Zusammenhalt nicht verloren geht“ (S. 10). Passende Binnenstrukturen sind ein entscheidender Faktor, damit dies gelingt. Das Heft gibt eine Fülle an Anregungen zu deren Gestaltung.

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



