



LEA NEWS

Ausgabe 2006
Jahrgang 2

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



Leadership Academy
ein Projekt von Klasse:zukunft

Generationen II und III zertifiziert LEA-Netzwerk auf 750 Mitglieder erweitert

Am 12. und 16. Oktober 2006 wurden über 500 Führungspersonen der zweiten und dritten LEA-Generation in Alpbach zertifiziert. Damit hat sich die Mitgliederzahl des LEA-Netzwerkes auf 750 Personen erhöht. Die feierliche Verleihung der Zertifikate hat für die dritte Generation SC Wolfgang Stelmüller und für die zweite Generation Generalsekretär Hermann Helm vom BMBWK vorgenommen. -> Seite 2



Zertifizierung einer KTC-Gruppe durch Generalsekretär Helm, 2. von rechts

Impressum

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

Redaktion:
Mag. Silvia Pool
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

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

Aus dem Inhalt:

Zertifizierung der Generationen II und III	Seite 2
Weiterhin ungebrochenes Interesse: LEA IV gestartet	Seite 4
Leadershipkompetenzen	Seite 5
Das Netzwerk lebt	Seite 7
Termine, Aufgeschnappt	Seite 8

Auf Stimmenfang bei der Zertifizierung



Gerda
Lichtberger,
PG/PORG
Ursulinen
in Graz

Mit Blick zurück auf 1 Jahr Leadership Academy, was hat Ihr Entwicklungsprojekt im System bewirkt?

Mein Projekt „Ursulinen upgraden“ hätte ohne LEA nicht in dieser Qualität stattfinden können. Das betrifft auf Schulebene das Kollegium (Mut zur Veränderung, Begeisterung für Innovation, Zulassen und Fördern von Projektmanagement, Coaching von außen), die Eltern (Freude und Mitarbeit) und die SchülerInnen (Feedback geben). Der Schulerhalter (Orden der Ursulinen) trug die Innovationen mit und stellte die Ressourcen (Raum, Ausstattung) bereit. Auch vom LSR erhielten wir Unterstützung und Hilfestellung.



Josef
Leidenfrost,
Studierenden-
anwaltschaft,
BMBWK

Mein Projekt hat im System mehr Bewusstsein für das Veränderungspotential an den Hochschulinstitutionen gebracht sowie zu mehr Dialogbereitschaft geführt zwischen jenen, die die Regeln (egal ob in Form von Gesetzen, Verordnungen, Satzungen etc.) aufstellen und jenen, die diesen Regelungen unterworfen sind. Außerdem wurden während der Projektinterviews die so genannten institutionalisierten Kontakte zwischen der Studierendenanwaltschaft und den Hochschulen weiter ausgebaut, mit beiderseits erhöhter Lernwilligkeit.

Wie gut ist es Ihnen gelungen, auf persönliche Entwicklungsschritte einzugehen? Wie hat sich Ihre Rolle als Führungsperson verändert?

Es ist mir gut gelungen, Führungskompetenz zu entwickeln bzw. zu erlernen. Widerstände fordern und stärken mich positiv. Ich habe Mut bekommen und fühle mich immer mehr als „Tour guide“ der Schule. Natürlich gab es Rückschläge, Herausforderungen und Konflikte, die durch das Zulassen, Ausdiskutieren und letztendlich durch Lösungen das Kollegium und mich ein Stück weitergebracht haben.

Vor allem die Diskussion mit den KTC-Mitgliedern eröffnete viel kritische Selbstreflexion. Daraus ergab sich auch eine angeregte Diskussion im Team der Studierendenanwaltschaft selbst und mit den Machtspensoren der Studierendenanwaltschaft. Der Rollenwechsel könnte kurz folgendermaßen zusammengefasst werden: „Vom Schoßhündchen zum Schäferhund“.

Was nehmen Sie von LEA mit?

Freundschaften und ein Netzwerk, Kompetenzen, Erfahrungen, Mut...

Die Erkenntnis, dass Zuhören gelernt sein will, die Überzeugung, dass Veränderungen bei beiderseitigem Willen möglich sein können (aber nicht unbedingt immer müssen) und den Willen zur besseren Kommunikation und Interaktion von Gesetzgebern und Gesetznehmern und damit die Kraft, jedes Anliegen gleichwertig zu behandeln.

LEA-Zertifizierung: Impressionen



Weitere Impressionen finden Sie auf der Startseite der LEA-Homepage unter News/Fotos

Auf Stimmenfang bei der Zertifizierung



Doris Achatz,
HS Gerlitz,
Steiermark

Mit Blick zurück auf 1 Jahr Leadership Academy, was hat Ihr Entwicklungsprojekt im System bewirkt?

Die Störfaktoren im System haben an Wirksamkeit verloren. Nahezu alle verfolgen ein gemeinsames Ziel.

Eine Weiterentwicklung jedes Einzelnen, Professionalisierung und Freude an der Forcierung der Schulentwicklung.

Wie gut ist es Ihnen gelungen, auf persönliche Entwicklungsschritte einzugehen? Wie hat sich Ihre Rolle als Führungsperson verändert?

Ich habe gelernt, dass die Leiterin nicht mehr allein mehr oder weniger die Verantwortung für das Gelingen von „Schule“ trägt. Im Sinne von Leadership wird sie mehr zum Coach, sie schafft Freiräume und Raum für Sensibilisierung.

Ich stelle bei mir mehr Gelassenheit in verschiedensten Bereichen fest, teile „Macht“ und schaffe mir dadurch selbst mehr Freiräume. Ich lebe Wertschätzung allem und jedem gegenüber, äußere aber auch Kritik.



Maria Müller,
VS Klein
St. Paul,
Kärnten

Was nehmen Sie von LEA mit?

Motivation, mehr Durchblick in den Zusammenhängen im System und der Gruppendynamik. Ich werde die vielen Kontakte halten, um Herausforderungen gemeinsam zu meistern.

Ich stelle mich Herausforderungen und habe Freude an jeglicher Arbeit im Zusammenhang mit Schule.

Weiterhin ungebrochenes Interesse an der LEA!

4. Generation mit 270 TeilnehmerInnen gestartet

Das große Interesse an der Leadership Academy ist weiterhin ungebrochen. Mit der vierten Generation, die inzwischen bereits 2 Foren absolviert hat, sind innerhalb von zwei Jahren über 1000 DirektorInnen aller Schularten sowie Führungspersonen von den Schulbehörden, der Schulaufsicht und der Lehrerbildung in die Leadership Academy eingestiegen. Bei der vierten Generation sind die Leiterinnen und Leiter der Volks- und Hauptschulen besonders stark vertreten, wie die 1. Grafik gegenüber zeigt. Aus den Bundesländern sind TeilnehmerInnen aus Ober- und Niederösterreich sowie Wien stark vertreten (siehe 2. Grafik).

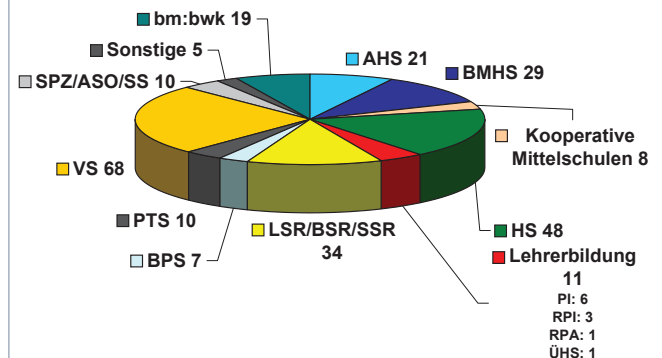
Die Auftaktveranstaltung vom 8. bis 11. Oktober 2006 war der Beginn des vierten einjährigen Qualifizierungslehrganges. „Sinn der Ausbildung ist es, dass die Direktorinnen und Direktoren und leitende Beamte Führungskompetenzen entwickeln, mit denen sie die Schulautonomie besser nützen können. Dazu werden Leadership, Gestaltungswille und der Mut, Ideen umzusetzen, benötigt. All das wird in der Leadership Academy vermittelt“, erklärte Bildungsministerin Elisabeth Gehrler.

Das Interesse an diesem Projekt geht mittlerweile bereits über die Grenzen Österreichs hinaus. „Österreich hat mit der LEA eine in Europa und weltweit einzigartige Strategie der Professionalisierung der Leitungskräfte geschaffen. Der Ideenexport in die Nachbarländer hat bereits begonnen“, sagten die Leiter der Leadership Academy, Prof. Dr. Schratz und Prof. Dr. Schley im Rahmen der Eröffnung.

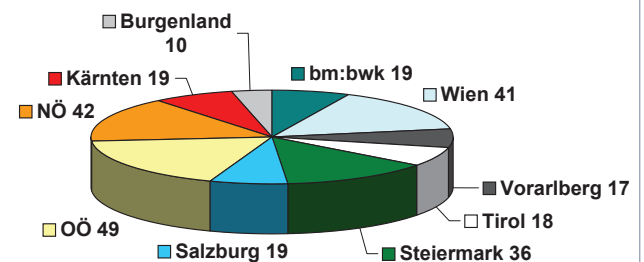


Ein Teilnehmer von LEA IV stellt ein Good-Practice-Beispiel von seiner Institution vor. Insgesamt wurden beim 2. Forum 24 Good-Practice-Beispiele präsentiert.

Die 270 TeilnehmerInnen der 4. LEA-Generation nach Organisationseinheiten



Die 270 TeilnehmerInnen der 4. LEA-Generation nach Region



Eindrücke von der Auftaktveranstaltung der vierten Generation der Leadership Academy in Alpbach

Leadershipkompetenzen

„It takes two to see one“ oder über den Weg zu den Leadership-Hüten

Gute Führungspersonen wollen in ihren Systemen Ziele erreichen, die etwas bewirken, andere zur Mitarbeit bei der Erreichung dieser Ziele inspirieren und eine bleibende Wirkung hinterlassen. Die Erwartungen an Führungspersonen im Bildungsbereich sind vielfältig und erfordern entsprechend die Fähigkeit verschiedene Personen mit unterschiedlichem flexibel zu bedienen. Nur, wie wissen Führungspersonen, womit sie ihre Mitarbeitenden zu bedienen haben bzw. was diese an ihrer Führungsarbeit schätzen? Nach den neuesten Erkenntnissen aus der Führungsliteratur sind sie aufgefordert, zu einem „360 Grad Leader“ zu werden, um aus der Mitte des organisationalen Bildungsgefüges („Leaders in the middle“) sowohl ihre Mitarbeitenden zu bedienen als auch ihre direkten

Vorgesetzten sowie weitere Personen in ihrem unmittelbaren aufgabenbezogenen Umfeld (vgl. Maxwell 2005, S. 2).

Diese Führungsposition zwischen Person x und y trifft auf viele im Rahmen der LEA qualifizierten Führungspersonen zu – sie sind so genannte „Leaders in the middle“ – und erfordert in der erfolgreichen praktischen Umsetzung den Einsatz einer „Multi-Hat-Strategie“ (ebd., S. 45). D.h. Leitungspersonen müssen in Erfahrung bringen können, welche Erwartungen von welcher Seite an sie gerichtet werden und entsprechend für deren Erfüllung einen Hut entwerfen und diesen bereitlegen (vgl. Abb. 1):

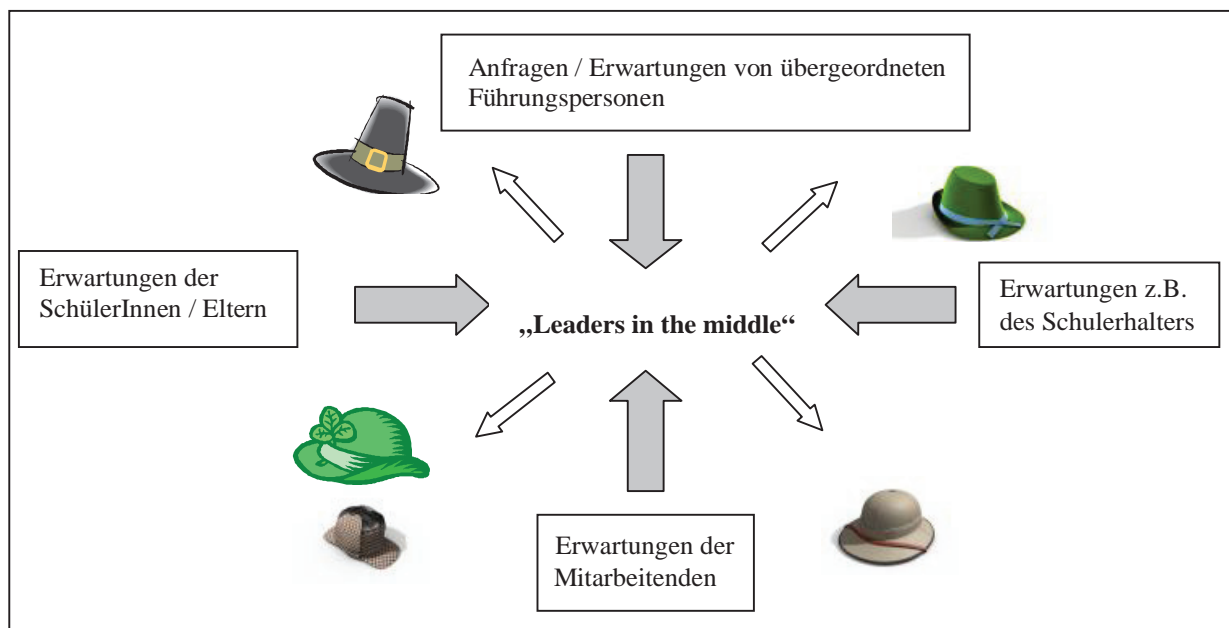


Abbildung 1: „The Multi-Hat Challenge“ innerhalb einer organisationalen Einheit (in Anlehnung an Maxwell 2005, S. 45).

Nach Maxwell (2005, S. 1) wird 99% der Leadershiparbeit nicht im oberen Führungssegment geleistet, sondern in der Mitte einer organisationalen Einheit – in unserem Falle also von den Schulleiterinnen und Schulleitern bzw. von den Personen in direkt darüber liegenden Führungspositionen. Wie werden Schulleitende nun zu 360 Grad Leadern? „If you desire to be a 360-Degree Leader, you need to take responsibility for conforming your leadership style to what your people need, not expecting them to adapt to you“ (ebd., S. 232). D.h. 360 Grad Leader müssen beispielsweise die Bedürfnisse und

Erwartungen ihrer Mitarbeitenden erfragen, um ihren Leadershipstil diesen Voraussetzungen entsprechend ausformen zu können. In dieser Hinsicht ist die persönliche Führungserfahrung zwar ein guter Gradmesser für Führungskompetenz, aber nicht gut genug, um eine adäquate Erweiterung des Führungskompetenzrepertoires vorzunehmen.

Das im Rahmen der LEA-Forschung zur Leadership-Kompetenz-Skala (LKS) in der vierten Generation erstmalig eingesetzte „Füh-

rungsfeedback“, d.h. das Einholen von Feedback zu Führungskompetenzen von Leitungspersonen aus Sicht der Mitarbeitenden, dient genau dieser Schärfung des Kompetenzselbstbildes und führt im besten Fall neben der Entwicklung einer Feedbackkultur zu einer Erweiterung der Leadershipkompetenzen in den für erfolgreiches Führungshandeln vor Ort wichtigen Kompetenzausprägungen. „It takes two to see one“ steht für den Wert einer Feedbackkultur, die reziprokes Lernen ermöglicht, indem durch gegenseitiges vertrauensvolles Einholen von Meinungen und Wahrnehmungen eine Basis für wechselseitige Entwicklung geschaffen wird. Lernen und Entwicklung sowie Feedback und Evaluation sind zwei Seiten ein und derselben Medaille, die in ihrem Zusammenspiel eine gute Voraussetzung für erfolgreiches Führungshandeln schaffen. Die Leadership Hüte entwickeln sich parallel zur zunehmenden Agilität im Leitungshandeln (vgl. Leadershipstile nach Goleman). Das eingeholte „Führungsfeedback“ legt dazu einen ersten Meilenstein und fokussiert mit den Mitarbeitenden eine wichtige Bezugsgruppe auf dem Weg zum/zur 360 Grad Leader/in.

An den Ergebnissen zum Führungsfeedback der vierten Generation und aufgrund der Gegenüberstellung mit den Selbsteinschätzungen zu den Führungskompetenzen wird deutlich, wie ähnlich die Wahrnehmungen sowohl auf Seiten der Leitungspersonen als auch auf Seiten der Mitarbeitenden ausfallen. Dies bedeutet mit Blick auf die Großgruppe, dass sich die Teilnehmenden der vierten Generation in Bezug auf ihre Mitarbeitenden sehr gut auf ihre Selbstwahrnehmung verlassen können und dies sowohl in Bezug auf die Führungsstärken als auch in Bezug auf die erkannten Entwicklungsbereiche. Insgesamt wird den Führungspersonen von ihren Mitarbeitenden ein sehr gutes und differenziertes Führungsfeedback attestiert mit der Feststellung von Leadershipstärken in folgenden Bereichen:

- Verantwortungsgefühl für das schulische Umfeld übernehmen
- Stets nach Möglichkeiten der Verbesserung suchen
- Kontextspezifisches Wissen aneignen
- Bereitschaft Herausforderungen anzunehmen

Als „gutes Können“ ohne Leadershipstärken bezeichnen die Mitarbeitenden folgende Facetten des Führungshandelns ihrer Leitungspersonen:

- Systematisches Feedback geben
- Bahnbrechende Mission erarbeiten
- Unterstützung durch teilen von Macht und Information realisieren
- Rückmeldung zur Leistungssteigerung geben
- Als Katalysator und Agent kultureller Veränderung dienen

Aus Sicht der Führungspersonen muss es demnach weniger darum gehen „alles unter einen Hut zu bringen“ – wie so oft bemerkt wird – als vielmehr den entsprechenden Hut für bestimmte Bezugsgruppen zu entwickeln. Welcher Art der Hut sein könnte, der die Arbeit mit den Mitarbeitenden auf eine gute Art und Weise positiv beeinflussen kann, wird Gegenstand der Feedbackgespräche sein, die die Teilnehmenden aus der vierten Generation in ihren Kollegien bzw. mit ihren Mitarbeitenden führen werden. Wir wünschen ihnen gutes Gelingen beim Leadership Dreischritt!



Silvia Pool

Kontakt: sipool@isp.unizh.ch

Literatur:

Maxwell, John C. (2005). The 360° Leader. Developing Your Influence from Anywhere in the Organization. Nashville: Nelson Business.

Das Netzwerk lebt

LEA Summer Academy vom 29.-30. September 2006 in Baden bei Wien

Die erste LEA Summer Academy fand an der Pädagogischen Akademie des Bundes in Baden bei Wien statt. Sie stand inhaltlich unter dem Motto: „Wie kann das KTC in der Schule eingeführt werden?“ Dazu gab es neue Informationen zur KTC-Didaktik, aber auch die Möglichkeit, systemisches Fragen und Prozessreflexion zu üben und in bewährter LEA-Manier umzusetzen.

Folgende Ziele wurden im Hinblick auf den weiteren Einsatz der KTC herausgearbeitet:

1. **Ziel:** „*System Thinkers in Action*“ – Wie kann die Stärke der Einzelnen für das Ganze genutzt werden?
2. **Ziel:** Spüre die Kraft der kleinen Einheit! Nutze die *Community of Practice*!
3. **Ziel:** Vernetze die kleinen Systeme und schaffe selbst wirksame und nachhaltige Strukturen!
4. **Ziel:** Arbeite gehirngerecht, synergetisch, assoziativ und bildhaft! Aktiviere deine Spiegelneuronen! So lernst du an jeder Klärung für andere auch gleich für dich selbst.
5. **Ziel:** Arbeite an der sozialen Architektur deiner Systeme und gestalte den mentalen Wandel!

Inhaltlich wurde an unterschiedlichen Themen gearbeitet, u.a. an der „Konferenzgestaltung“. In der Schule starten Konferenzen oft auf niedrigem Energieniveau, es herrscht wenig Aufmerksamkeit, Wiederholungen, Abstimmungen finden immer auf dem niedrigsten Energieniveau statt. Was steht im Protokoll? Es wird zulange in müder Verfassung im schlechten Setting gesessen.

Tipp für Konferenzen: *Nicht länger als eine halbe Stunde und im Stehen!*

Organisationsaufstellung im System

Am zweiten Tag haben alle an einer Systemaufstellung einer großen Schule gearbeitet (siehe Foto), über die ein neues Medium zur Auseinandersetzung mit systemischen Zusammenhängen in großen Gruppen an der Schule kennen gelernt werden konnte. Eine Systemaufstellung ist eine Übung,

in der Personen als so genannte VertreterInnen stellvertretend im Raum aufgestellt werden und im Zuge einer Prozessarbeit nach ihrer Wahrnehmung innerhalb des aufgestellten Systems befragt werden. Beeindruckend, wie die ProtagonistInnen die dargestellten Charaktere lebendig werden ließen.



LEA-Mitglieder arbeiten an einer Systemaufstellung einer Schule

Als Teufelskreis zeigte sich, dass Schule nach einem Muster abläuft, das sich immer wieder reproduziert, ohne dass es zu klugen Lösungen kommt. Musterwechsel ist gefragt!

Das Erleben der einzelnen Funktionen an der Schule zeigte auf, wie schwer es ist, aus den alten Mustern auszubrechen.

Bilanz

Die österreichweiten LEA Summer Academy Treffen sind wichtig, um unter den Mitgliedern den „Geist“ der LEA lebendig zu halten. Das Netzwerk erweitert sich durch die Zertifizierung der Generationen II und III um weitere 500 Mitglieder.

Wilfried Schley & Michael Schratz

Kontakt: schley@isp.unizh.ch

michael.schratz@uibk.ac.at

Aufgeschnappt



**Helene Schütz-Fatalin,
BHAK & BHAS Oberpullendorf,
Burgenland**

*„Liebes Leadership-Team!
Ich habe meine Landseerhündin
nach unserer Leadership Academy
benannt, um immer wieder
an den belebenden Geist unserer
1. Generation erinnert zu werden.
Ich schicke euch ein Foto mit, damit
ihr LEA, meine „kritische Freundin“,
sehen könnt.“*



**LEA bei der Interpädagogika
vom 10.-12.11.2006 in Wien**



Hinter dem Erfolg der Leadership Academy steckt ein tatkräftiges Team, das sich im Rahmen der Zertifizierungsveranstaltung im Oktober 2006 in Alpbach gemeinsam mit Generalsekretär Hermann Helm fotografieren ließ.

Termine

Die nächste **Summer Academy** wird von LEA Kärnten vom **4.-6. Oktober 2007** organisiert.

Zwischenzeitlich findet vom **12.-13. Jänner 2007** die **Next Practice Tagung in Linz** exklusiv für die LEA-Netzwerkm Mitglieder statt. Es sind alle Zertifizierten der LEA eingeladen. Nachmeldungen sind noch bis zum 22. Dezember 2006 möglich.

Kontakt: Paul.Resinger@uibk.ac.at

Das Programm sowie weitere Informationen finden Sie auf der LEA Homepage www.leadershipacademy.at

Das **dritte Forum** der vierten Generation findet vom **15.-18. April 2007**, die **Zertifizierung** vom **14.-16. Oktober 2007** statt.



Die wissenschaftliche Leitung der Leadership Academy und das Team wünschen Euch ein gesegnetes Weihnachtsfest, erholsame Feiertage und viel Erfolg für die Leadership-Arbeit im neuen Jahr!

Wilfried Schley, Michael Schratz, Silvia Pool,
Paul Resinger und Bernhard Weiser