



LEA NEWS

Ausgabe 1/2010

Jahrgang 6

LEADERSHIP FOUNDATION 

 INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



Universität Zürich
Institut für Sonderpädagogik

bm:uk

Leadership Academy

BM Dr. Claudia Schmied zertifiziert die VI. LEA-Generation in Alpbach

Vom 9. bis zum 11. Dezember 2009 wurde im Congress Centrum Alpbach in Tirol das Abschluss- und Zertifizierungsforum der VI. Generation der Leadership Academy gefeiert. Frau BM Dr. Claudia Schmied hat im Rahmen des Festakts gemeinsam mit den wissenschaftlichen Leitern,

Prof. Wilfried Schley und Prof. Michael Schratz, weitere 175 Kandidatinnen und Kandidaten in die Leadership Academy aufgenommen.

Bericht auf S. 2



Eröffnungsvortrag von BM Dr. Schmied



Regionalgruppe Burgenland mit BM Dr. Claudia Schmied



BM Dr. Claudia Schmied zertifiziert eine Teilnehmerin

Impressum

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

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

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

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

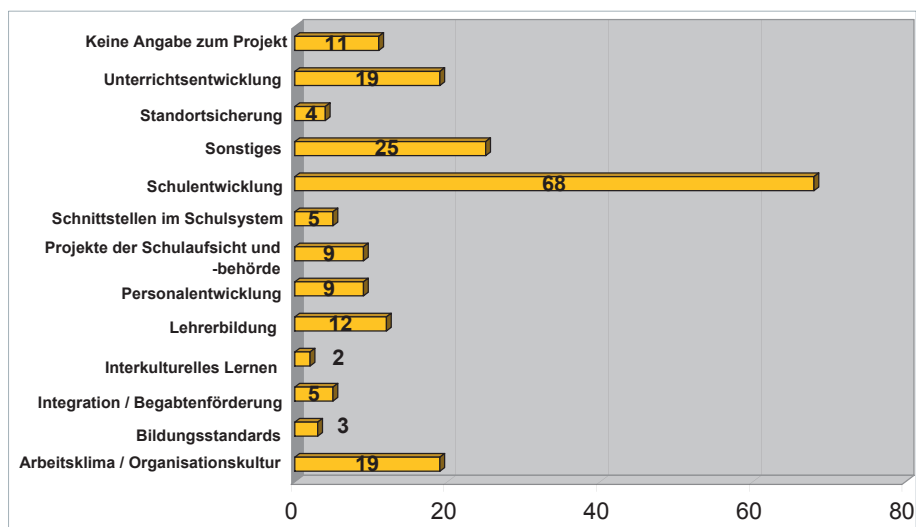
Aus dem Inhalt:

Zertifizierung der VI. Generation / Auf Stimmenfang	Seite 2
LehrerInnenbildung NEU	Seite 3
OECD-Länderprüfung „Migration und Bildung“	Seite 4
Hirnforschung und Lernen	Seite 5
250 Führungskräfte bei LEA VII	Seite 6
Auf Stimmenfang bei LEA VII	Seite 7
Leadershipreflexionen in Malaysia	Seite 8

Zertifizierung der VI. LEA-Generation

Mit der Zertifizierung der VI. LEA-Generation am 9. Dezember 2009 im Congress Centrum Alpbach in Tirol durch Frau BM Dr. Claudia Schmied sind weitere 175 Kandidatinnen und Kandidaten in die Leadership Academy aufgenommen. Die eindrucksvolle Atmosphäre beim Festabend wurde in vielen Schnappschüssen festgehalten (siehe Startseite der LEA-Homepage/News/Fotos).

Das österreichweite Netzwerk hat nunmehr über 1.450 aktive Mitglieder, die auf allen Ebenen an der gemeinsamen Entwicklung des Bildungssystems arbeiten. In Eigenverantwortung haben die TeilnehmerInnen der VI. LEA-Generation praxisnahe und innovative Leadershipprojekte initiiert (siehe obige Abbildung „Entwicklungs-



projekte der TeilnehmerInnen nach Kategorien“) und in einem Portfolio dokumentiert. Die meisten Initiativen wurden in den Bereichen Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Arbeitsklima/Organisationsentwicklung gestartet.

Auf Stimmenfang bei LEA VI: Zertifizierung



MMag.ª **Monika Dörner**, Freie Montessori Schule Altbach

Mit dem Blick zurück auf ein Jahr Leadership Academy, was hat Ihre Entwicklungsinitiative im System bewirkt?

Meine Initiative der Schulentwicklung wurde durch die LEA in einen strukturierenden und konsolidierenden Rahmen gesetzt. Es kam zu einer Gewichtung der Reformthemen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit. Dies ermöglichte eine Konzentration der Reformkräfte des gesamten Teams der Schule.

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

Das LEA-Jahr begleitete mein zweites Jahr als Leiterin einer Privatschule der 6- bis 14-Jährigen mit reformpädagogischer Ausrichtung. Es war für mich ein bedeutsames Jahr. Die Foren in Alpbach und vor allem die Treffen der KTC-Mitglieder boten nicht nur stets ein Zeitfenster zur individuellen Reflexion und Entschleunigung, sondern waren auch Momente, in denen durch die kritische, wertschätzende Reflexionsarbeit eine immer klarer werdende Positionierung zwischen Zielen, Botschaften und Kreativität ermöglicht wurde. Im reflektierenden Erkunden veränderte und klärte sich meine Rolle als Führungsperson, wofür ich dieser Ausbildung danke.

Was nehmen Sie von der Leadership Academy mit?

Das LEA-Jahr hinterlässt eine konstruktive KTC-Gruppe, die sich weiterhin trifft (ein nächster Termin steht schon!), eine Lernpartnerschaftsbeziehung, die weiterhin „strapaziert“ werden darf, Bekanntschaften und berührende Eindrücke unterschiedlicher Lernbiografien und nicht zuletzt einen dicken Ordner theoretischer Grundlagen und Werkzeuge, der ein tolles Nachschlagewerk bildet. Dem gesamten Team der LEA sei für die ausgezeichnete Organisation der Foren gedankt.

LehrerInnenbildung NEU: Die Zukunft der pädagogischen Berufe

Die Empfehlungen der ExpertInnengruppe

Vor kurzem hat die ExpertInnengruppe der beiden Ministerien, der auch Univ.-Prof. Michael Schratz als einer der wissenschaftlichen Leiter der LEA angehört, den Endbericht den beiden Ministerinnen überreicht. Wir stellen hier die Vorteile des neuen Modells vor.

Das neue Modell...

- stärkt die Professionalisierung der Ausbildung für alle pädagogischen Berufe, indem es das bisherige Qualitätsniveau in allen Fällen wahrt, wo erforderlich steigert, und zwischen verschiedenen Funktionen pädagogischen Handelns differenziert. Insbesondere die berufspraktische Ausbildung wird erheblich ausgebaut.
- begreift die Bildung von Kindern und Jugendlichen in Kindergarten, Schule und außerschulischen Einrichtungen als ein Kontinuum, das von Erzieherinnen und Erziehern, Lehrerinnen und Lehrern, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen nur gemeinsam gestaltet werden kann. Ein gemeinsamer Kernbereich der Ausbildung stärkt sie in ihrer professionellen Identität.
- fördert die Durchlässigkeit und Flexibilität zwischen verschiedenen pädagogischen Berufen. Es verabschiedet sich von der bisherigen Hierarchisierung verschiedener pädagogischer Berufe und betont stattdessen die unverzichtbaren Gemeinsamkeiten. Es erlaubt auch Quereinsteigern den Zugang zu pädagogischen Arbeitsfeldern und trägt insgesamt zur Attraktivitätssteigerung pädagogischer Berufe bei.
- fördert die Zusammenarbeit zwischen den bisherigen Institutionen: zwischen Universitäten, Pädagogischen Hochschulen sowie den Bildungsanstalten für Kindergarten- bzw. Sozialpädagogik. Es vermeidet Reibungsverluste und setzt auf Synergieeffekte.
- ermöglicht die Einbeziehung der Ausbildungsgänge für pädagogische Berufe in den Bologna-Prozess und trägt dabei sowohl den strukturellen Interessen der Universitäten (z.B. Kompatibilität mit anderen Studiengängen) und Pädagogischen Hochschulen als auch den inhaltlichen Erfordernissen einer professionellen Ausbildung Rechnung.
- stärkt den Gedanken des lebenslangen Lernens, der auch und gerade für pädagogische Berufe gelten muss. Die Erstausbildung fokussiert auf die für den Berufseinstieg zwingend erforderlichen Kompetenzen.
- verbessert die internationale Anschlussfähigkeit der österreichischen LehrerInnen und PädagogInnen ausbildung (Akademisierung der ErzieherInnen- und SozialpädagogInnen ausbildung, Umsetzung der Bologna-Struktur).

Weitere Informationen über den Bericht finden sich auf der Homepage des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur unter www.bmukk.gv.at

OECD-Länderprüfung „Migration und Bildung“

Vor kurzem erschien der Bericht der OECD über das Ergebnis der Länderprüfung zum Thema „Migration und Bildung“ von Deborah Nusche, Claire Shewbridge und Christian Lamhauge Rasmussen.

Als „Herausforderungen“ sind u.a. genannt: *Mangelnde Ausbildung von LehrerInnen für den Umgang mit heterogenen Klassen und Mangel an Leadership auf Schulebene für die Förderung einer positiven Einstellung zu Diversität.* Der Erfolg von Strategien und politischen Maßnahmen für SchülerInnen mit Migrationshintergrund hängt nicht zuletzt davon ab, ob durch die Schulleitung eine positive Einstellung zu Diversität befördert wird.

Hier einige für Schulleitung relevante Ausschnitte aus der deutschsprachigen Übersetzung des Berichts:

SchulleiterInnen haben die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass zentrale Strategien und Maßnahmen für die Bildung von SchülerInnen mit Migrationshintergrund auf sinnvolle Weise in die Schulentwicklungsprozesse eingebettet werden. Die meisten SchulleiterInnen haben keine formale Ausbildung zu den Themen Diversität, Integration und Sprachentwicklung erhalten. Laut Länderbericht für Österreich gibt es bei der gegenwärtigen Ausbildung für SchulleiterInnen keinen Schwerpunkt auf Fragen der Diversität. Zwar existiert seit 2004 die „Leadership Academy“ zur Fortbildung in Schullei-

tungsthemen, diese Schulungen bieten jedoch keine strukturierte professionelle Entwicklung in Diversitätsfragen. Den TeilnehmerInnen der Leadership Academy steht die Auswahl ihres Projektschwerpunkts frei, dieser liegt jedoch nur selten auf der Bildung von MigrantInnen. Von den 1500 SchulleiterInnen, die an der Leadership Academy teilnahmen, wählten nur neun als Schwerpunkt ein Diversitätsthema.

SchulleiterInnen fehlen daher vielfach das Bewusstsein, das Wissen und die Fähigkeiten, die notwendig sind, LehrerInnen dabei anzuleiten, SchülerInnen mit unterschiedlichsten Lernbedürfnissen qualitativ hochwertige Unterstützung zukommen zu lassen. Häufig findet die Diversität bei der Entwicklung von Schulprogrammen bzw. -profilen keine Berücksichtigung. Es gibt erhebliche Unterschiede im Ausmaß, indem sich Schulen für die SchülerInnen mit einer anderen Erstsprache als Deutsch und deren Bedürfnisse verantwortlich fühlen.



Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz
Wissenschaftlicher Leiter der LEA
Kontakt: Michael.Schratz@uibk.ac.at

Hirnforschung und Lernen

Die Leadership Academy befasst sich auch mit der Frage nach der Relevanz neurowissenschaftlicher Erkenntnisse für das menschliche Lernen und die Pädagogik. Dazu wurde Lutz Jäncke, Ordinarius für Neuropsychologie an der Universität Zürich, nach Alpbach eingeladen. Er referierte unter dem Titel: „Neurowissenschaftliche Grundlagen: Vom Gehirn zum Lernen“ und machte in seinen Ausführungen deutlich, dass viele Erkenntnisse, die die Neurowissenschaften in Bezug auf das menschliche Lernen generieren so neu nicht sind, sondern von der *modernen Kognitiven Psychologie* sowohl auf theoretischer wie auch auf konzeptioneller Ebene empirisch fundiert dargelegt sind. Pädagogik hat sich nach dem Referenten nach wie vor mit der Beeinflussung des Menschen im normalen Verhaltenskontext auseinandersetzen und basierend auf diesen Erkenntnissen eine entsprechende Didaktik zu entwickeln. Wichtig ist Jäncke die Unterscheidung zwischen den „kognitiven Neurowissenschaften“, die sich mit dem menschlichen Lernen befassen und der ausschließlich auf Tierforschung basierten Neurobiologie, da er die Tendenz kritisiert, Erkenntnisse aus der Tierforschung auf menschliches Lernen übertragen zu wollen.

Die kognitiven Neurowissenschaften unterstützen die Wichtigkeit von Emotion, Motivation, Beziehung, Atmosphäre und Wertschätzung im Zusammenhang mit Lernprozessen, da die-

se die Wissenskonstruktion und den Lernerfolg maßgeblich moderieren. Eine weitere Erkenntnis, die die kognitionspsychologische Sichtweise zu erweitern vermag, bezieht sich auf die Reifung des Gehirns und die Entwicklung der so genannten „exekutiven Funktionen“: Das Gehirn reift bis zum 20. Lebensjahr und gerade der Frontalkortex, der für das Lernen wichtige exekutive Funktionen steuert wie Aufmerksamkeit, Selbstkontrolle, Emotionskontrolle, Arbeitsgedächtnis, Planen und Organisieren, Fehler verarbeiten, komplexe motorische Kontrollprozesse ausüben, reift langsam. Daraus ist zu schließen, dass exekutive Funktionen, die für das schulische Lernen von großer Wichtigkeit sind, geübt werden müssen, denn cerebrale Netzwerke, die gebraucht werden, werden sich nach dem Referenten im Zusammenhang mit der Reifung etablieren, ungebrauchte jedoch nicht: D.h. Kinder und Jugendliche, die exekutive Funktionen häufig nutzen, werden diese Funktionen und die sie kontrollierenden Netzwerke besser entwickeln.



Mag. Dr. Silvia Pool Maag
Wissenschaftliches Team
der Leadership Academy
Kontakt: spool@ife.uzh.ch

LEADERSHIP ACADEMY



**Externe Experten:
DVD Lutz Jäncke**

DVD
VIDEO

bm:uk

Forschungszentrum für
Innovative Lern- und Kultur

Leadership Academy

Auf speziellen Wunsch der TeilnehmerInnen von LEA-Generation 6 wurde vom Vortrag Prof. Lutz Jänckes eine eigene DVD produziert. Diese kann auch von TeilnehmerInnen früherer LEA-Generationen zum Preis von € 15,- (ab 5 Stück € 12,-) zuzüglich Versandkosten bestellt werden (Bernhard.Weiser@uibk.ac.at).

Lutz Jäncke:
sekretariat-neuropsychologie@psychologie.uzh.ch

Weitere 250 Führungskräfte möchten Mitglieder im Netzwerk der LEA werden

LEA-Generation VII gestartet

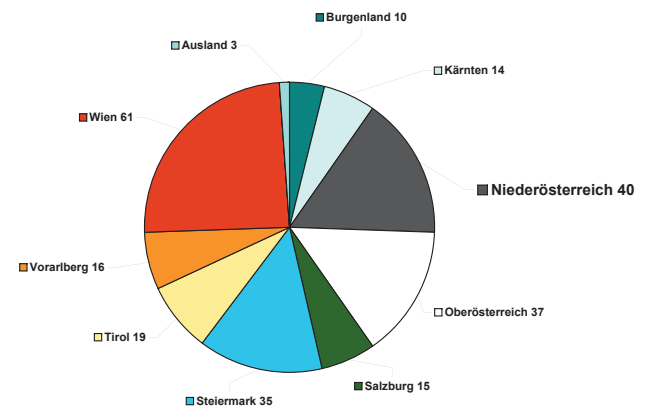
Das große Interesse an der Leadership Academy ist weiterhin ungebrochen. Mit der bereits siebten Generation, die vom 13. bis 16. Dezember 2009 im Congress Centrum Alpbach das erste Forum erfolgreich absolvierte, können weitere 250 Führungskräfte aus allen Bundesländern und allen Systemebenen des österreichischen Bildungssystems (siehe Tortendiagramme rechts) nach erfolgreicher Zertifizierung in das Netzwerk der Leadership Academy aufgenommen werden.

Ein Drittel der TeilnehmerInnen sind SchulleiterInnen oder Führungspersonen aus dem Bereich Bildungsmanagement (Schulaufsicht und allgemeine Verwaltung, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur).

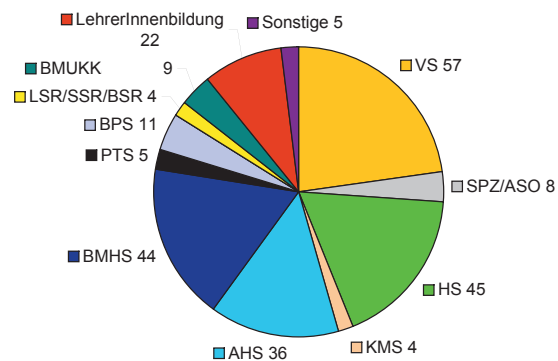
LEA VII ist in besonderer Weise wieder eine Pioniergeneration. Zum ersten Mal wurde der TeilnehmerInnenkreis geöffnet. Beinahe zwei Drittel der TeilnehmerInnen sind noch nicht in einer SchulleiterInnenposition, jedoch in einer Führungsposition an einer Schule bzw. Bildungsinstitution: stellvertretende LeiterInnen, Abteilungs- und Fachvorstände, AdministratorInnen, FachkoordinatorInnen, ARGE-LeiterInnen, fachbezogene Bildungsmanager, LeiterInnen des Betreuungsteiles und vergleichbare Führungspositionen an Allgemein bildenden Schulen, Berufsbildenden Schulen, Sozialberuflichen Schulen bzw. Pädagogischen Hochschulen.

Der wissenschaftlichen Leitung ist es ein besonderes Anliegen, der erweiterten Zielgruppe eine unterstützende Entwicklungsbegleitung mit Blick auf weitere Verantwortungspositionen zu geben.

Die 250 TeilnehmerInnen der 7. LEA-Generation nach Region



Die 250 TeilnehmerInnen der 7. LEA-Generation nach Organisationseinheiten



Mag. Dr. Paul Resinger
Wissenschaftliches Team
der Leadership Academy
Kontakt: Paul.Resinger@uibk.ac.at

Auf Stimmenfang bei LEA VII: Auftakt



Michael Dollischal,
Bilinguale Schule
– Primelgasse II,
Wien

Was hat Sie bewogen an der LEA teilzunehmen?

Nun, eigentlich war es zunächst einmal die Enttäuschung über die verpflichtende Ausbildung der Schulmanagement-Kurse. Diese Ausbildung erachte ich als sehr unprofessionell und da dachte ich mir, es muss doch noch was geben. Zu diesem Zeitpunkt kam die Anmeldung für die LEA gelegen. Ich finde den überregionalen Austausch und die Vernetzungsmöglichkeiten mit Personen, die im selben System arbeiten immens wichtig und so etwas wie eine innere Verpflichtung. Dies wird bei LEA vollends erfüllt. Weiters ist die LEA eine anerkannte Sache, die für einen „fortbildungswilligen“ Menschen wie mich hohen Stellenwert hat.

Was erwarten Sie sich von der Teilnahme an der LEA?

Erwartungen hatte ich nicht allzu viele vor dem ersten Forum. Die größte war vielleicht die, dass mich LEA in meiner Führungsrolle bestärkt und mir Erkenntnisse und Grundlagen bringt, die ich in meinem Berufsalltag umsetzen kann und mich in der Rolle als Schulleiter selbstbewusster werden lässt.

Was nehmen Sie aus dem ersten Forum mit?

Interessante Erfahrungen das KTC betreffend; gute Kontakte zu diversen Menschen, die ebenfalls verantwortungsbewusst ihre Aufgabe wahrnehmen; den Optimismus, gemeinsam mit diesen Menschen sehr wohl Impulse für das österreichische Schulsystem setzen zu können; unheimlich wichtige persönliche Erfahrungen im Umgang mit den eigenen Problemen durch die Sicht der anderen (KTC).

Was werden Sie als nächste Schritte umsetzen?

Ich denke, das Forum wird nicht unmittelbare Auswirkung auf meine Tätigkeit haben. Bestimmt aber hat es Auswirkung auf die Selbstreflexion. Dies ist auch der erste Schritt, den ich mir vornehme: meine Rolle als Schulleiter für mich klar zu definieren und mein Selbstbild, das noch sehr schwankt (bin erst ein Jahr Schulleiter!) zwischen „Nicht mehr Lehrer sein“ und „Noch nicht Schulleiter sein“ zu festigen, Ziele klar zu definieren und einfach mir selbst ein berufliches Profil zu geben. Erst wenn das geschehen ist, wird dies Auswirkungen auf meine Tätigkeit haben.

Termine LEA-Generation VII

2. Forum: 18. bis 21. April 2010
3. Forum: 26. bis 29. September 2010
4. Forum (Zertifizierung): 2. bis 4. Dezember 2010

Leadershipreflexionen in Malaysia

Fernab vom Minoritenplatz, weit weg von den Schauplätzen der *Leadership for Learning* in Österreich galt es im Convention Centre in Kuala Lumpur über die Entwicklung der NMS zu berichten.

Die 23. ICSEI (*International Conference for School Effectiveness and Improvement*) brachte vom 4. bis 8. Januar 2010 SchulforscherInnen, SystementwicklerInnen, Ministeriumsverantwortliche und Hochschulangehörige aus mehr als 40 Ländern zu einem kollegialen professionellen Dialog zusammen. Für Österreich waren Michael Schratz, Wilfried Schley als wissenschaftliche Leiter und Helmut Bachmann als Projektleiter der Neuen Mittelschulen dabei.

Es ging um die Leadership beim Aufbau einer neuen Schulform: Wie lässt sich die Entwicklung einer NMS vermitteln, ohne den Kontext einer österreichischen Sekundarstufe mit HS und AHS vorauszusetzen? Wie verstehen ExpertInnen und KollegInnen aus aller Welt die Bedingungen eines kleinen Landes mit einer eigenen Kultur dezentraler Zentralität: Das Zentrum in Wien setzt die Impulse, bildet die Rahmen und entwickelt die Initiativen. Die peripheren Zentren der Länder machen daraus ihre eigenen Programme und Profile, mit denen sie sich identifizieren. Und lokal läuft dann der eigentliche Aufbau- und Entwicklungsprozess. Wer soll das Kräftefeld verstehen, was manchmal nicht einmal im eigenen Land verstanden wird? Manche Abhängigkeit, Konkurrenz, Blockade und Allianz wird aus der Distanz und der Vermittlungsaufgabe verständlich.

In Vorträgen und Präsentationen hörten wir Kernbotschaften zur Leadership und lernten differenzierende theoretische Ausführungen: „Education as Human Capital Development!“ „Thinking and Acting Locally and Globally!“

„Combine vertical and lateral leadership!“
„Capacity building and establishing learning culture!“

Immer wieder ging es in größeren wie kleineren Studien und Forschungen darum, den Zusammenhang von Leadership und Lernen zu untersuchen. Wie wirkt Leadership? Welche Variablen lassen sich durch Leadership aufbauen, welche Faktoren gezielt beeinflussen und welche Wirkungszusammenhänge führen schließlich zu besseren Ergebnissen seitens der SchülerInnen?



Es kam zu interessanten Dialogen über Lernkulturen, Teamstrukturen, schulische Identität, professionelle Verständnisse der LehrerInnen und den Aufbau an Kapazität an den Schulen selbst sowie die Stärkung der lokalen Einheiten durch

stärkende Bedingungen und die Ermutigung, eigene Wege und Prinzipien zu entwickeln.

Dann kam unser Workshop zum Aufbau und zur Entwicklungsbegleitung der Neuen Mittelschule in einem der Konferenzräume des riesigen Zentrums. Es kam eine interessant zusammengesetzte Zuhörerschaft. Im bewährten Wechselspiel erzählten die beiden Professoren die Geschichte einer magischen Entwicklung. Sie hat viel mit der Leadership Academy zu tun. Viele LeiterInnen der Neuen Mittelschule kommen selbst aus der LEA. Wir haben im Rahmen der LEA gelernt, wie sich durch Vernetzung und eigenverantwortliches zielgerichtetes Arbeiten eindrucksvolle Ergebnisse erzielen lassen.

So erzählten wir eine Geschichte der Leadership in Österreich. Es war einmal eine Chance für das Bildungssystem, sich selbst neu zu erfinden. Das System hieß auch so: Die Neue Mittelschule. Alle Beteiligten nahmen freiwillig an diesem Entwicklungsweg teil. Sie erfuh-

ren, dass einiges gesetzt und vieles zu gestalten war. Gesetzt war die Abkehr von äußerer Leistungsdifferenzierung, zu gestalten war die konkrete Lernunterstützung im Verständnis individualisierender Angebote und personalisierten Lernens (Schule von den Kompetenzen und Lernbedürfnissen der SchülerInnen konzipieren).

Begonnen hat alles mit einem Kompromiss:

Weil sich die Politik nur über Umriss der Schulreform verständigte, hatte die Entwicklungsbegleitung mit den Schulen eine Gestaltungschance.

Wir erfanden eine neue Rolle:

Weil die Wirkung der Entwicklungsbegleitung in jede Klasse reicht und jede/n SchülerIn erreichen sollte, galt es eine kompetente Person in jedem System als strategische EntwicklungspartnerIn zu gewinnen. Wir nannten sie LerndesignerIn.

Dialog als Grundlage der Entwicklung:

Es braucht immer zwei, um zu einem Dialog zu kommen und so konzipierten wir eine Entwicklungsbegleitung der LeiterInnen und der LerndesignerInnen in getrennten Foren. Die Verständigung über Lösungen sollte vor Ort gelingen.

Offene Architektur:

Die LerndesignerInnen rieben sich die Augen als sie ihre Aufgaben nach und nach begriffen. Sie sollten nicht für sich lernen, sondern kompetente Katalysatoren des Neuen im System werden. Manche erschrecken über die Verantwortung.

Der Prozess ist klüger als die Menschen:

Es gab die Chance zu lernen: SchulleiterInnen lernten Rahmen zu setzen und Anforderungen zu definieren. LerndesignerInnen lernten dialogisch mit ihren KollegInnen umzugehen. Belehrung war nicht angesagt.

Je mehr wir die Szenerie entwickelten, Szenarien skizziert wurden, LerndesignerInnen und SchulleiterInnen sich auf dem Flipchart begegneten, desto mehr entstand eine Atmosphäre eines Ateliers, in dem gedacht, gefragt, ge-

staunt und schöpferisch entwickelt wurde.

Die Chance des Urhebererlebnisses (*Ownership*) war greifbar und der Fokus auf dem Lernen. Ja, das ist es! Das ist auch, was häufig fehlt. In Lieferanten-Abnehmerbeziehungen wird nicht schöpferisch gearbeitet, eher kritisch abwägend geprüft. Die Identifikation bleibt aus.

Für Helmut Bachmann als Projektleiter muss es eine Begegnung der dritten Art gewesen sein, wurde doch eine Entwicklung noch einmal in allen Phasen und mit allen Irritationen erzählt, die er erlebt, verantwortet und in Teilen initiiert hat. Kein Problem fiel unter den Tisch, aber es wurde auch nicht problematisiert. Lösungsorientiertes Denken war im Raum: Leadership zum Anfassen.

„New teaching practices are required in order to continually transform the organisation“. Dieser Satz vom Vortag aus dem Auditorium war mir noch im Ohr. Jetzt hatten wir Gelegenheit den normativen und empirisch basierten Vorträgen ein Szenario einer sich gerade ereignenden Innovation hinzuzufügen. Und uns wurde deutlich, wie viel uns unterschied von klassischen „Top-Down-Arrangements“ expertenorientierter Implementierung.

Uns wurde Ermutigung zuteil, Helmut Bachmann verkörperte das Realitätsprinzip in diesem magischen Wandlungsprozess. Und die Ministerin war auch im Raum, als politisch Verantwortliche, die Mut hat. So endete unsere Erfahrung mit der „Leadership for Learning at NMS“.

Und wir wissen, wie viel noch zu tun ist und wie weit der Weg sein wird. Die Leadership Academy bildet das Zentrum für Entwicklungsimpulse und kontinuierliche Begleitung.



Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Wissenschaftlicher Leiter der LEA
Kontakt: wilfried.schley@ios-schley.de

Aufgeschnappt: LEA Babys



Mag. Maria Gruber-Redl,
Leiterin der LEA im BMUKK,
Sektion III (derzeit Karenz), er-
kundet mit Söhnchen **Paul** den
Garten. Paul feierte im März
seinen ersten Geburtstag und
beginnt zu gehen.



Die kleine **Pamina** ist acht
Monate alt und plantscht am
liebsten stundenlang im Wasser.
Ihre Mama, **Mag. Karin Graf-
Kaplaner**, kehrt im April aus der
Karenz zurück und freut sich
wieder auf ihre Aufgaben im
LEA-Organisationsteam.



Annina Carla heißt die Tochter
von **Mag. Dr. Silvia Pool Maag**,
Mitglied des wissenschaftlichen
Teams der LEA. Wie die Mutter
so die Tochter: „Ein ruhender
Po(o)!“.

Wir gratulieren!