



LEA NEWS

Ausgabe 1/2016

Jahrgang 12

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

**PH
ZH** PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE
ZÜRICH

BM **BF**
Bundesministerium für
Bildung und Frauen

Leadership Academy

Anmeldung zur 13. LEA-Generation in Alpbach läuft

Das Bundesministerium für Bildung und Frauen informierte in einer Aussendung Anfang März über den Start der Leadership Academy XIII, die mit dem ersten Forum vom 16. bis 19. Oktober 2016 in Alpbach beginnen wird. Damit erhalten weitere 220 Leitungspersonen aller Systemebenen des österreichischen Bildungswesens die Möglichkeit, bei den insgesamt vier Foren in Alpbach und den zwischen den Foren stattfindenden Treffen in der Region ein Jahr lang

mit wissenschaftlich-fachlicher Begleitung und unterstützt von den in der LEA gebildeten Netzwerken und Lerngemeinschaften an ihren Institutionen praxisnah an einem Entwicklungsvorhaben zu arbeiten. Die TeilnehmerInnen lernen ein neues Führungsverständnis kennen und entwickeln in einer Verbindung von inhaltlicher Erarbeitung, praktischer Erprobung und kollegialer Reflexion ihre persönlichen Führungskompetenzen weiter. *Fortsetzung auf S. 2*

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
Paul.Resinger@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt

Die Leadership Academy startet in die 13. Generation	Seite 2
Werte bestimmen (erfolgreiches) Leadership-Handeln	Seite 3
Mit Leadership Netze knüpfen und auf der LEA Entwicklungsvorhaben vernetzen	Seite 5
Gemeinsam lernen neu denken	Seite 7

Die Leadership Academy startet in die 13. Generation

Paul Resinger

Die Leadership Academy (LEA) blickt inzwischen auf zwölf Jahre Entwicklungsarbeit zurück. Sie baut auf ein professionelles Netzwerk von über 2.700 Mitgliedern auf, das in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Frauen, den Landesschulräten bzw. dem Stadtschulrat für Wien und den Pädagogischen Hochschulen an den derzeitigen Entwicklungsthemen der Bildungsreform (z.B. Schul- und Unterrichtsqualität, Tagesbetreuung, Inklusion, Standardisierung, Sprach- und Lesekompetenz, Migration, NMS: Differenzierung und Lerndesign, PädagogInnenbildung) arbeitet. Führung ist darin ein entscheidender Faktor und die LEA ein systemübergreifendes Forum zur Stärkung von Führungskompetenz im Bildungsbereich.

In jeder LEA-Generation entwickelt sich eine professionelle Lerngemeinschaft aus Leitungspersonen aller Systemebenen. Die Vernetzung aller Schularten und Ebenen des Systems ist für das Programm der LEA und für die Qualität der Leadership-Netzwerke von großer Bedeutung. Bei der aktuell in Alpbach laufenden LEA XII mit 246 TeilnehmerInnen zeigt sich diese ausgewogene und heterogene Zusammensetzung sowohl in der Verteilung nach Bundesländern als auch nach Organisationseinheiten (siehe Abb. 1). Die größte TeilnehmerInnengruppe bilden die SchulleiterInnen der Volksschulen, gefolgt von Verantwortlichen der berufsbildenden mittleren und höheren Schulen und SchulleiterInnen der Neuen Mittelschulen. Proportional stark vertreten sind Führungskräfte der Pädagogischen Hochschulen. 15 TeilnehmerInnen sind Leitungspersonen der Schulverwaltung und -aufsicht.

Zur 13. LEA-Generation können sich SchulleiterInnen aller Schularten, VertreterInnen des Mittleren Managements, die gestalten und Personal anleiten (z.B. Abteilungsvorstände), überregionale Gesamtqualitätsverantwortliche, LandeskoordinatorInnen von Schwerpunktvorhaben sowie Führungskräfte aus Schulverwaltung, Schulaufsicht und PädagogInnenbildung bewerben. Falls

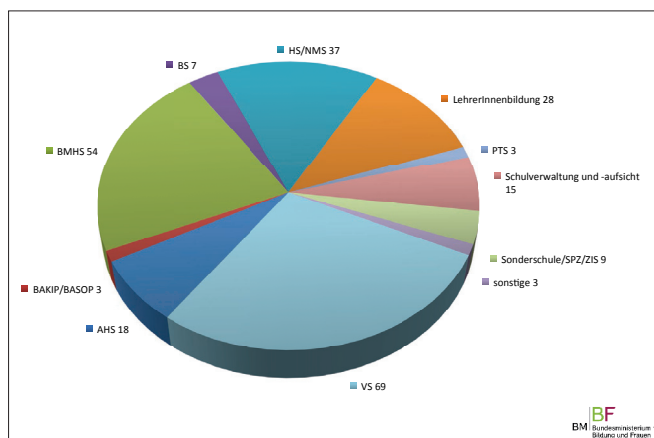


Abb. 1: Die 246 TeilnehmerInnen der LEA XII nach Organisationseinheiten

auch Sie die LEA als Chance sehen, die Führungskräften aus Ihrem Umfeld zu Gute kommen sollte und diese KollegInnen unter die Zielgruppe der LEA XIII (siehe Abb. 2) fallen, dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt, sie auf eine Beteiligung an der Leadership Academy anzusprechen. Die Anmeldung über die Website der Leadership Academy (<http://www.leadershipacademy.at>) ist bis 30. April 2016 möglich (siehe Termine LEA XIII auf S. 8).

Mag. Dr. Paul Resinger
Mitarbeiter im wissenschaftlichen
Team der Leadership Academy
Paul.Resinger@uibk.ac.at

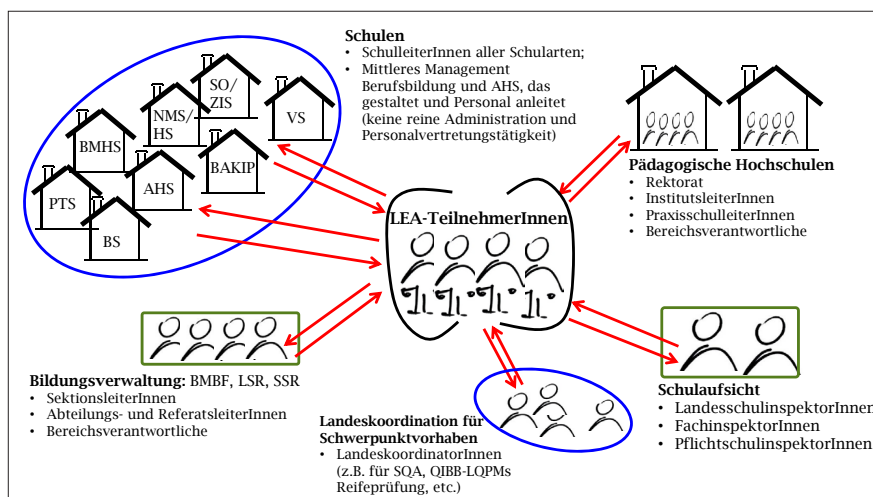
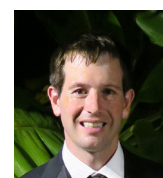


Abb. 2: Zielgruppen der 13. LEA-Generation

Werte bestimmen (erfolgreiches) Leadership-Handeln

Katja Kantelberg

Wann haben Sie sich das letzte Mal Zeit und Raum genommen darüber nachzudenken, welcher Sinn und welcher Wert in Ihren Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben liegen? Wissen Sie um Ihre Werte, die Sie in Ihrem Führungshandeln, in Ihrem Leadership-Tun leiten? Und kommunizieren Sie diese an Ihrem Standort, Ihrer Schule, Ihrer Bildungsorganisation?

Vor dem Hintergrund Ihrer an der LEA oder auch außerhalb entwickelten Standortvorhaben stellt sich genau diese Frage: Können Sie Ihren Mitarbeitenden, KollegInnen und für die an Ihrer Bildungsorganisation Beteiligten (*Stakeholder*) transparent machen, welche Werte Ihr Tun und Ihre Vision leiten? Dieser Artikel will Sie dazu einladen, dem Zusammenhang von wertegeleiteter Führung und dem Gelingen von Veränderungsvorhaben Raum zu geben.

Überall, wo ich mit Leitungspersonen im pädagogischen Feld arbeite, treffe ich auf Menschen, die sehr werteorientiert „unterwegs“ sind. Und es fällt auf, dass sie sich dessen gar nicht unbedingt bewusst sind. Nicht nur nicht bewusst, sondern sie sind von meinen Fragen zu diesem Thema erst einmal positiv irritiert. Dazu eine Begebenheit. Vor einigen Wochen auf einer großen Tagung mit allen Leitungspersonen einer großen Kommune in Deutschland: Auf meine Frage „Welche Werte leiten Sie?“ war es zunächst und für einen längeren Moment sehr ruhig. Fragen entstanden leise zwischen den Teilnehmenden, einige wurden halblaut gestellt wie „Werte, was meint sie (also ich) nochmal mit dem Begriff Werte genau?“. Nach meinem Hinzugeben von ein paar Werteworten wie „Respekt“, „Liebe“, „Toleranz“, „Selbstständigkeit“, „Freiheit“, „Einfluss“, „Ehrgeiz“, „Disziplin“ kamen zwei Arten von Reaktionen: Die Einen externalisierten und meinten, dass ihr Arbeitgeber, ihr Arbeitsumfeld da ja schon klare Werte-Parameter vorgeben würde, die sie einzuhalten hätten. Die Anderen reagierten auf meine Wortkette mit „das sind doch (alles) Selbstverständlichkeiten für mich, für uns!“

Der Sinn des Begriffes „Werte“ im Kontext von

Führung lässt sich prosaisch formuliert z.B. mit einem „Fixstern“ umschreiben. Also einem erstrebenswerten Ort, den wir als maximal anziehend, wünschenswert anstreben, ohne ihn jemals zu 100% erreichen zu können. Unser Selbstkonzept, welches wir sehr früh in unserem Leben, etwa mit dem 5. Lebensjahr beginnen zu entwickeln, setzt sich eben aus unseren Werten, unseren Motivationen (unserem inneren Antrieb) und unseren Fähigkeiten zusammen. Und dieses Selbstkonzept hat nach Edgar Schein (1994) maßgebliche Aussagekraft darauf, welches Selbstbild, Selbstverständnis wir von uns und unserem „Selbst“ als erfolgreich wirkend im Beruf entwickeln. Für mich in meiner Praxis als Coach und Prozessbegleiterin von Veränderungen ist die Frage nach den leitenden Werten daher eine sehr zentrale – egal ob es um Konflikte, Widerstände, um Veränderungsvorhaben oder Geschichten des Gelingens geht. Denn wir alle agieren als Führungspersonen mit einem mehr oder weniger explizit gemachten Werte-Set, mit dem sich Mitarbeitende eben mehr oder weniger identifizieren. Und überkomplex wird die Situation tatsächlich durch das Spannungsdreieck, in dem wir als Führende eingebunden sind:

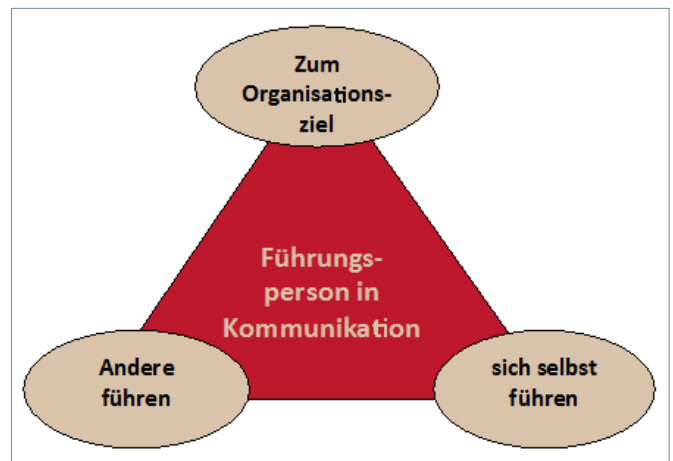


Abb. 1: Spannungsdreieck der situativen Führung

Wenn sich also die Frage nach den Werten stellt, dann ist diese aus allen Ecken des Dreiecks zu beleuchten. Welche Werte liegen tief verankert in der „DNA Ihrer Organisation“? Welche Werte tragen die einzelnen Mitarbeitenden, KollegInnen tief ver-

ankert in sich und kennen Sie diese? Wie können Sie diese Vielfalt identifizieren, thematisieren und dann mit ihren eigenen Werten in Bezug setzen? Wo gibt es Übereinstimmungen und wo große Differenzen?

All dies gelingt durch Kommunikation, durch Fragen stellen und hinhören. Dafür muss es m.E. eben auch einen Raum geben, den Sie als Führungskraft besonders bei Veränderungsvorhaben aufspannen müssen. Nach einer großangelegten Gallup-Studie leiteten Rath & Conchie (2009) drei Grundpfeiler effektiver Führung ab. Effektive Führungskräfte

- investieren grundsätzlich in ihre eigenen Stärken und die ihrer Mitarbeitenden,
- stellen sich ein möglichst vielfältiges Team mit unterschiedlichen Stärken zusammen und setzen viel Aufmerksamkeit in die kontinuierliche Teamentwicklung,
- und kennen die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen (und damit auch die sie antreibenden Motive/Werte).

Dies bekräftigt ebenso die Studie des *osb-i* von 2013. Erwartungen an heutige Führungskräfte stellen sich aus Sicht der Führungspersonen wie der Mitarbeitenden in den Bereichen soziale Kompetenz und Kommunikationsstärke, Glaubwürdigkeit, Konfliktbearbeitung, Verbindlichkeit und Feedback (Oswald & Lieckweg, 2013). Werteorientierte Führung im Zusammenhang mit Veränderungsvorhaben gelingt dann gut, wenn

- sie sich der grundlegenden Sinnfrage widmet und sich der Frage nach dem „Wieso“, dem Sinn der angestrebten Veränderung gemeinsam mit den Mitarbeitenden widmet, zufriedenstellende Antworten hervorbringt und es damit schafft, etablierte Denkmuster aufzubrechen und Einsichten in die Notwendigkeit zu vermitteln.
- Sie als Führungskräfte über eine bedeutsame Vision ihre eigenen Werte leben und inspirierend zum Ausdruck bringen können.
- Sie die einzelnen Mitarbeitenden gemäß ihrer Stärken und Motive/Werte in den Blick bekommen und sie individuell *und* visions-/zielorientiert fördern.
- das Veränderungsvorhaben aus dem Leitbild gemeinsam abgeleitet und zu Zielen und Aufgaben operationalisiert wird.
- es zum Selbstverständnis von gelebter Leadership wird, d.h., die Werte und Motive der Beteili-

gen explizit machen und daraus das passende Ziel- und Anspruchsniveau individuell ableiten und in die Architektur des Veränderungsvorhabens integrieren.

- Sie als Vorbild die angestrebte Veränderung leben.

Von daher lade ich Sie herzlich ein, sich mit diesen *Grundsätzen* für gelingende Veränderungsvorhaben noch einmal in aller Ruhe zu beschäftigen:

- Können alle an Ihrer Bildungsinstitution einen Beitrag zum Ganzen liefern?
- Haben Sie das Wesentliche schon präzise formuliert, herausgearbeitet? Und leben Sie diese Konzentration auf das „Jetzt-Wesentliche“ täglich und kontinuierlich?
- Welche Wege der Wertschätzung der Beiträge Ihrer MitarbeiterInnen gibt es über die bekannten Belohnungssysteme hinaus?
- Wie schaffen Sie es bei der Fülle des Alltagsgeschäftes dennoch ergebnisorientiert am Veränderungsvorhaben zu arbeiten?
- Wie können Sie durch Ihre eigene Vorbildwirkung Vertrauen schaffen?

Die *gelebten* Werte sind dabei kein „weicher Faktor“, sondern ein hartes Kriterium für die Beurteilung Ihrer Leadership-Qualitäten und damit Ihrer Bildungsinstitution. Deshalb braucht es eine konsistente und kontinuierliche Change-Kommunikation:

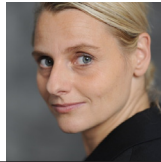
- Involvieren Sie Ihre KollegInnen durch aktive Auseinandersetzung mit der angestrebten Veränderung, deren möglichen Konsequenzen und Chancen – so verankern sie die Vision in den Köpfen (und Herzen) der Mitarbeitenden und stellen sicher, dass diese auch gelebt werden.
- Kommunizieren Sie Ihre Botschaften präzise und kontinuierlich.
- Schaffen Sie regelmäßig Raum für einen offenen, vertrauensvollen Dialog im Team zur Bearbeitung von Bedenken, Ängsten und Sorgen – so haben Sie Widerstände frühzeitig im Blick und können durch die Kenntnis Stabilität und Halt geben.
- Visualisieren Sie Ihre Vision und bringen Sie diese in Sichtbarkeit für alle an Ihrer Organisation Beteiligten.

Am Ende dieses im Sinne einer konstruktiven Irritation gemeinten Artikels nochmal die Frage an Sie und Hand aufs Herz: Wann haben Sie sich das letzte Mal bewusst darüber Gedanken gemacht, welche Werte Sie in Ihrem täglichen Handeln trei-

ben? Und welche davon Sie im Besonderen bei Ihrem Entwicklungsvorhaben gerade bestimmen? Und ob Sie vielleicht mit Widerständen zu kämpfen haben, bei denen es sich eigentlich um nicht explizit gemachte Wertekonflikte handelt?

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg am

Dr.ⁱⁿ Katja Kantelberg
Mitarbeiterin im wissenschaftlichen
Team der Leadership Academy
katja.kantelberg@learning.de



Ausbau Ihrer ganz individuellen werteorientierten Leadership!

Literatur

Oswald, M., & Lieckweg, T. (2013). Leadership & Leadership Development Deutschland, osb-i-Studie 2013. Abgerufen am 06. März 2016 von http://www.osb-i.com/sites/default/files/imce/04_20130528_charts_at_osb-i_studie_leadership.pdf

Rath, T. & Conchie, B. (2012). Führungsstärke. Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet (2. Aufl.). München: Redline Verlag.

Schein, E. (2005). Karriereanker. Die verborgenen Muster ihrer beruflichen Entwicklung (10. Aufl.). Darmstadt: Verlag Wolfgang Looss.

Mit Leadership Netze knüpfen und auf der LEA Entwicklungsvorhaben vernetzen „Wie können sich unterrichtende DirektorInnen von Kleinschulen professionalisieren?“

Alexandra Schönfeldinger, Birgit Taschler und Christina Frotschnig

Mit dieser Kernfrage begannen drei Schulleiterinnen von klein strukturierten Volksschulen im Südburgenland eine intensive Zusammenarbeit und fanden die Antwort im Themenfeld „Kollegiale Hospitation“. Wir folgen dem Anspruch, unsere Erfahrungen und theoretischen Grundlagen durch Reflexion zu verschränken und unseren Blick über den Tellerrand schweifen zu lassen, was uns gerade für Kleinschulen sehr wichtig erscheint.

Lehrpersonen haben die Macht, die künftigen Lebenschancen und die Teilhabe der ihnen anvertrauten SchülerInnen zu einem erheblichen Teil mitzubestimmen. Diese ist nur dann legitimiert, wenn LehrerInnen und LeiterInnen über wissenschaftlich abgesicherte Wissensbestände und Reflexionsmöglichkeiten verfügen. 2014 starteten wir im „Verbund Innovativer Schwerpunktschulen VS Jabing – VS Markt Allhau – VS Unterschützen“ der Pädagogischen Hochschule Burgenland in die Zusammenarbeit. Unterstützt werden wir von Dr.ⁱⁿ Brigitte Leimstätner von der Schulentwicklungsberatung der PH Burgenland.

Für die erste Runde unserer Hospitationen folgten wir einem offenen Ansatz die Beobachtungsfo-

küsse und Beobachtungsfragen betreffend. Wir wollten uns in den Schulen gegenseitig erstmal „beschnuppern“ und uns nicht durch vordefinierte Blickwinkel einengen lassen. Der Einstieg in dieser Form war uns wichtig, denn trotz unserer Offenheit bestanden auch bei uns Befürchtungen. Wenn Blicke von außen in unsere Klassenzimmer dringen, könnten sie sich auf unsere Fehler und Defizite richten. Genau das Gegenteil durften wir erfahren: Wir bestärkten einander in unserem Tun und unseren Haltungen und schöpften Kraft für die fokussierte Weiterarbeit. Unser eigenes Tun wurde durch neue Anregungen von außen bereichert.

Wie haben wir uns organisiert? In einem der ersten Arbeitstreffen vertieften wir uns in die Literatur und wollten uns bestmöglich auf unsere Unterrichtsbesuche vorbereiten. Im Mittelpunkt unserer Beobachtungen sollte der Blick auf das Kind stehen: Wir hatten einen Beobachtungsraster, der knapp formuliert war und uns gut einsetzbar erschien sowie Raum für eigene Beobachtungen ließ.

Die Enttäuschung folgte auf dem Fuße: Das Beobachtungsinstrument war nämlich in der Situation überhaupt nicht anwendbar. Die Kriterien waren

unzureichend, um unterrichtliches Geschehen in seiner Komplexität und Gesamtheit zu beschreiben und zu reflektieren. Ein Beispiel: Das beobachtete Kind ließ sich beim besten Willen nicht in diesen Raster pressen, es agierte nämlich vollkommen anders und zuletzt verließ es auch den Klassenraum und entzog sich vollends unseren Beobachtungen.

In der anschließenden Reflexion kamen wir dann zur Erkenntnis, dass die Beobachtungskriterien, die wir vereinbart hatten, unserem Anliegen nicht entsprachen. Der Blick auf das Kind ist zwar sehr wohl das Wesentliche, allerdings kamen wir zum Schluss, dass wir als Lehrerinnen von unserer eigenen Umwelt, Erziehung und Sozialisation sehr geprägt sind. Wir wollen allen SchülerInnen eine höchstmögliche Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen – dazu gehört es unter anderem auch systematisch zu verstehen, wie wir als Lehrpersonen soziale Ungleichheit (re)produzieren. Wir verwarfen in der Folge die Beobachtungsbögen und vorgefertigten Raster und widmeten uns dem Schreiben von Vignetten als Grundlage der anschließenden Reflexion.

Vertraut mit dem Instrument der Kollegialen Hospitation begaben wir uns in die zweite Phase mit dem Ziel, diese positiven Erfahrungen auch unseren KollegInnen in unseren einzelnen Schulen zu ermöglichen. Dazu vertieften wir uns vorbereitend in die Themen „Lernen“, „Kompetenzorientierung“, „Umgang mit Diversität“ und „Einbeziehung der eigenen Sozialisation im pädagogischen Kontext“. In dieser Phase wurde der Wunsch der Schulaufsicht an uns herangetragen, den *NMS-School-Walkthrough* für die Volksschule zu adaptieren. In gemeinsamen Arbeitssitzungen wurde er vor dem Hintergrund der Grundschulpraxis diskutiert, hinterfragt, ausprobiert und auf die Praxistauglichkeit geprüft. Dieser *Volksschul-Walkthrough* dient heute als Grundlage für die Kollegialen Hospitationen in den einzelnen Kollegien der Schulen. Ziel ist einerseits zu überprüfen, auf welchem Entwick-

lungsstand die Schule im jeweiligen Themenbereich steht und andererseits, für welche Themen der Weiterentwicklung sich die einzelnen Kollegien entscheiden.

Wir drei unterrichtenden Schulleiterinnen haben Feuer gefangen für die Kollegiale Hospitation als Schulentwicklungsinstrument. Wir sind überzeugt davon, dass diese Reflexionen den stärksten Einfluss auf die Verbesserung des Unterrichts haben. Daher möchten wir dieses Feuer weitergeben: Unsere KollegInnen an unseren Schulstandorten sollen sich dieses Instruments annehmen und schulübergreifend Besuche abstaten. Kollegiale Hospitationen sollen für kontinuierliche Reflexionen über den eigenen Unterricht sorgen und bieten eine Möglichkeit für den Blick über den Tellerrand der eigenen Schule.

Derzeit befinden sich unsere Kollegien in den ersten Hospitationsrunden. Die weitere Implementierung muss gut geplant werden. Wir können die gleiche Begeisterung bei ihnen wie bei uns beobachten. Als Schulleiterinnen verstehen wir uns in diesem Zusammenhang als Coaches und begleiten unsere LehrerInnen. Wir sehen die Herausforderung, dass sie dieselben wesentlichen Erfahrungen machen dürfen, ihre Schleifen in der Reflexion ziehen, Versuch und Irrtum erleben können, um als Konsequenz in der angewandten Auseinandersetzung mit den Kriterien des *Volksschul-Walkthrough* ihren Unterricht zu verbessern.

Die Implementierung der Kollegialen Hospitation als Unterrichts- und Schulentwicklungsinstrument in den einzelnen Schulen bedarf einer behutsamen Einführung und sensiblen Begleitung, damit sie langfristig und nachhaltig betrieben wird. In der Leadership Academy fanden wir eine einmalige Möglichkeit der Vertiefung und strategischen Planung dieses Entwicklungsvorhabens, das uns bis jetzt in unserer pädagogischen Arbeit sehr bereichert hat.

von links:

Dir.ⁱⁿ Christina Frotschnig, BEd MA
Volksschule Markt Allhau, Absolventin LEA IX, NEKO Burgenland
christina.frotschnig@bildungserver.com

OSR VDir.ⁱⁿ Birgit Taschler
Volksschule Jabing, Teilnehmerin LEA XII
VDir.ⁱⁿ Alexandra Schönfeldinger, BEd MA
Volksschule Unterschützen, Teilnehmerin LEA XII



Gemeinsam lernen neu denken

Michael Schratz

Unter diesem Titel¹ luden der Deutsche Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung² und die School of Education an der Universität Innsbruck³ zur Auseinandersetzung über bewährte und neue Formen der Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Systemebenen. Dazu wurden Erfahrungen, innovative Projekte und modellhafte Entwicklungen zum gemeinsamen Lernen vorgestellt und diskutiert. Unter dem Titel „Schulen zum Klingen bringen – gemeinsam an der entstehenden Zukunft arbeiten“ stellten Prof. Wilfried Schley und Prof. Michael Schratz die Leadership Academy vor, die unter den BesucherInnen aus dem In- und Ausland sehr großes Interesse und die Lust zum Ausprobieren auslöste.

Schulbesuche (u.a. in der Modellregion Zillertal⁴) gaben Einblick in innovative Entwicklungen im österreichischen Schulwesen, Gespräche mit Schulleitung und Kollegium boten die Chance für einen transnationalen Austausch. In Posterpräsentationen wurden Aktivitäten der Fort- und Weiterbildung im deutschsprachigen Raum ausgetauscht, um künftige Vernetzungen zu erleichtern. Dazu haben österreichische Hochschulen, Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen die Möglichkeit genutzt, ihre Projekte und Aktivitäten zur Fort- und Weiterbildung als „Showcase“ darzustellen. Der Deutsche Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (DVLfB) stellte seine Serviceleistungen vor und lud zur Mitgliedschaft bzw. Mitarbeit ein.

In einem kritisch-ironischen, jedoch auch sehr ernst gemeinten Impuls-Vortrag zum Thema „Unfälle am Berg werden beklagt, Unfälle in der Bildung nicht – Alpine Sicherheitslehre als Modell für ‚Schule neu?‘“ hat Prof. Lars Keller (2013) vom Institut für Geographie der Universität Innsbruck eine vorsichtige Annäherung an die Frage gesucht, ob eine Anlehnung an Bildung für Alpine Sicherheit als kreativer Gegenentwurf für die Zeit nach dem Kompetenzhype bzw. für „Schule neu“ dienlich sein könnte. Unglücke am Berg sind für ihn heute wohl dokumentiert, Ursachen und Wirkungen gut untersucht. Neben einem geringen Prozentsatz an Materialfehlern ist es zumeist der Faktor Mensch, der sportliche Aktivitäten im Gebirge schnell zur persönlichen Katastrophe werden lässt. In der alpinen

Risikolehre werden deshalb Geländebedingungen, die richtige Materialbedienung, diverse Planungs- wie Durchführungsmaßnahmen, jedoch immer speziell auch diejenigen Gefahrenmuster geschult, bei denen der Mensch eine besondere Rolle spielt. Das höchste Ziel sieht Keller in der Steigerung von Lust- und Erfolgserlebnissen am Berg bei gleichzeitiger Beherrschbarkeit alpiner Risiken. Seine provokative These: Wir müssen uns aus der Komfortzone (grüner Bereich) in das Risiko (gelber Bereich) begeben und uns gegenüber den möglichen Gefahren (roter Bereich) wappnen, um die Lust an der Überschreitung der eigenen Grenzen erfahren zu können.

Dr. Claudia Schmied, von 2007 bis 2013 Bundesministerin für Unterricht, Kunst und Kultur, setzte sich unter dem Titel „Mut zur Reform: Vom Prototyp zum gemeinsamen Erfolg“ mit dem Einfluss der Politik auf Innovationsprozesse an Schulen und erfolgskritischen Eckpunkten bei Reformvorhaben aus der Makroperspektive auseinander. Auf Basis von persönlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen mit konkreten Innovationsprojekten, etwa der Einführung der „Neuen Mittelschule“ oder der „Bildungsstandards“ in Österreich hat sie in ihrem Vortrag auf Basis einer kritischen Bestandsaufnahme über die Verfasstheit des österreichischen Bildungssystems zehn Handlungsempfehlungen (*essentials*) für das Zustandekommen und für die Umsetzung von weitreichenden Innovationsvorhaben im Bildungsbereich herausgearbeitet:

1. Mut zur Gleichzeitigkeit

Gegen beharrende Kräfte nicht alles auf eine Karte setzen, mehrere Entwicklungsimpulse gleichzeitig anstoßen, sodass bei Misslingen eines Projektes die anderen dennoch wirksam werden.

2. Entschlossen und mit Tempo voran

Es kommt auf den Schwung an, Zögerlichkeit erzeugt Angst und Widerstand.

3. Geklärte Verantwortung

Kein „Mach ma schon“ oder „Wir sind eh alle verantwortlich“, sondern klare Verantwortungs-zuteilung, die auch nachvollziehbar und einforderbar ist.

4. Vorhaben mit Qualität leben

In allen Phasen eines Projekts/einer Initiative (Vorbereitung, Beginn, Durchführung, und Aus-

klung) alle Schritte mit Bedeutsamkeit und Achtsamkeit gehen.

5. *Neue Projekte nur mit Legitimation und Ressourcen*

Um Nachhaltigkeit zu sichern, ihre Verankerung mit Ressourcenzuteilung sicherstellen, denn Innovationsprojekte brauchen Legitimation und Mittel.

6. *Offensive Kommunikation*

Klarer Blick, wer welche Information in welcher Form benötigt, Sichtbarmachen der „Verbündeten“ und diese mit gezielter, wirksamer Information bedienen, den „Sinn“ kommunizieren (nicht nur die Aktionen, sondern „die größere Geschichte“ erzählen, d.h. wozu etwas gemacht werden soll und was der Gewinn des Zieles ist) (vgl. auch Beitrag von Katja Kantelberg in diesem Newsletter).

7. *Nutzen von ExpertInnen*

Meinungsbildner im Umfeld einbeziehen, Expertise von WissenschaftlerInnen aufgreifen, Stärken im Umfeld nutzen

8. *Open mind, open heart, open will* (vgl. C. O. Scharmer, 2009)

Offen sein, und auch darauf schauen, dass es einem selbst gut dabei geht.

9. *Verbindung mit Aus- und Fort-/Weiterbildung*

Immer den systemischen Zusammenhang im Gesamtsystem sehen und die Stärken von Vernetzung nutzen.

10. *Selbstdisziplin*

Respekt und Wertschätzung leben, aber auch klare Grenzen ziehen („So nicht“).

Ihren mit großem Applaus bedachten Mut machenden Vortrag beendete die ehemalige Ministerin mit dem Hinweis, *eine Kultur des Gelingens und eine Kultur der Freude am Erfolg zu pflegen*, auch

wenn auf große Ideen oft kleinere Umsetzungsschritte folgen sollten.

Zum Tagungsabschluss griff Dr. Bernhard Weiser mit dem Titel „Von best practice zu next practice: Mut zur Bewegung, gemeinsam Lernen neu denken“ das Tagungsmotto auf, indem er alle TagungsbesucherInnen einlud, selbst nochmals in Bewegung zu kommen, Neues zu wagen und sich auch auf Unbekanntes und Ungewöhnliches einzulassen. Auf humor- und schwungvolle Art kam die Tagung nochmals in eine bewegungsreiche Phase zum gemeinsamen Verarbeiten und Austausch, wodurch sich die wichtigsten Erfahrungen und Atmosphären aus den Workshops und Schulbesuchen zu einem gemeinsamen Abschlusserlebnis verdichten konnten.

Literatur und Quellenverweise

Keller, L. (2013). Unfälle am Berg werden beklagt, Unfälle in der Bildung nicht. Alpine Sicherheitslehre als Modell für „Schule neu“? Abgerufen am 14. März 2016 von http://www.gw-unterricht.at/pdf/gwu_131_042_057_keller.pdf

Scharmer, C. O. (2009). Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

1) www.gemeinsam-lernen-neu-denken.net/

2) www.lehrerinnenfortbildung.de/cms/index.php

3) www.uibk.ac.at/fakultaeten/soe/

4) www.modellregion-bildung-zillertal.tsn.at/



Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz
Wissenschaftliche Leitung der LEA
Michael.Schratz@uibk.ac.at

Termine der 13. LEA-Generation:

16. bis 19. Oktober 2016, Forum 1 in Alpbach

14. bis 17. Dezember 2016, Forum 2 in Alpbach

23. bis 26. April 2017, Forum 3 in Alpbach

15. bis 16. Oktober 2017, Forum 4 und Zertifizierung in Alpbach (Rückreise am 17. Oktober 2017)

Mehr Informationen finden Sie auf unserer LEA-Homepage.

Die **Anmeldung** ist bis **30. April 2016** online auf <http://www.leadershipacademy.at> möglich.