



# LEA NEWS

Ausgabe 1/2018

Jahrgang 14

**ILS** INSTITUT FÜR  
LEHRERINNEBILDUNG UND  
SCHULFORSCHUNG  
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

 **Bundesministerium**  
Bildung, Wissenschaft  
und Forschung

Leadership Academy

## Leadership Academy: Eine eindrucksvolle Erfolgsstory

Die österreichische Bildungslandschaft hat in den letzten 14 Jahren eine Erfolgsgeschichte vorzuweisen, die weltweit einmalig ist. Diese spiegelt sich nicht nur im Review der OECD wider, welche die LEA 2007 besuchte und in ihrem Bericht als gelungenes Beispiel für eine gesamtstaatliche Systementwicklung darstellte (Stoll, Moorman, & Rahm, 2008). Diese Geschichte zeigt sich auch im Interesse der internationalen ExpertInnen (u.a.

aus Deutschland, Schweiz, Italien, Niederlande, Griechenland, Schweden, USA, Kanada, Australien und Norwegen), welche die LEA laufend vor Ort besuchten, und in der Rezeption durch die Europäische Union (European Commission, 2018), die internationale Presse (z.B. Financial Times) und Verbände (z.B. EPNoSL, 2015).

*Fortsetzung auf S. 2*

## Aus dem Inhalt

<b>Leadership Academy: Eine eindrucksvolle Erfolgsstory</b>	<i>Seite 2</i>
<b>Dank und Anerkennung für LEA-Partner in Alpbach</b>	<i>Seite 3</i>
<b>Feldtransformation360</b>	<i>Seite 4</i>
<b>„Stand up leadership for new horizons“</b>	<i>Seite 7</i>
<b>Aufgeschnappt: „LEA must go on“</b>	<i>Seite 9</i>
<b>Evidenz im Konzept der evidenzbasierten Schulentwicklung</b>	<i>Seite 10</i>
<b>Zertifizierung der LEA XIV</b>	<i>Seite 12</i>
<b>Stimmen von AbsolventInnen der LEA XIV</b>	<i>Seite 13</i>
<b>Führungspersönlichkeit entfalten</b>	<i>Seite 15</i>
<b>Vernetzungsaktivitäten in den Bundesländern</b>	<i>Seite 17</i>
<b>LEA-International</b>	<i>Seite 18</i>
<b>Vom „Dritte Welt“-Land zum PISA-Sieger</b>	<i>Seite 19</i>
<b>Buchempfehlung</b>	<i>Seite 21</i>

### 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  
Fürstenweg 176, A-6020 Innsbruck  
Paul.Resinger@uibk.ac.at

## Leadership Academy: Eine eindrucksvolle Erfolgsstory

Wilfried Schley und Michael Schratz

Fortsetzung von S. 1

Darüber hinaus zeigt sich der Erfolg der LEA in der Resonanz auf die vielzähligen Vorträge und Symposien bei internationalen Konferenzen (z.B. *International Conference for School Effectiveness and Improvement/ICSEI*) und Tagungen. Sie hat über Beiträge in Fachzeitschriften und Büchern die wissenschaftliche Entwicklung von „*Leadership for Learning*“ bereichert.

Im Mittelpunkt des Geschehens stehen aber die inzwischen *über 3000 AbsolventInnen*: In 14 Generationen haben jedes Jahr über 200 Bildungsverantwortliche in Leitungsfunktionen über die LEA ihre Systeme und Organisationen im Dialog mit den Beteiligten weiterentwickelt. Im Oktober 2018 schloss die 14. LEA-Generation ihre Arbeit ab, deren AbsolventInnen nach ihrer Zertifizierung in das LEA-Netzwerk aufgenommen wurden.

Die Zusammensetzung innerhalb der Kohorte sorgte jeweils für eine heterogene Gruppenbildung in den „*Professional Learning Communities*“ (Stoll, 2015). Deren Organisation war in jeder Generation ein Ritual des Findens und Vernetzens, eine Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Fremden. Gerade die Vielfalt der Institutionen und Regionen macht den Erfolg des kollegialen Coachings aus. Die AbsolventInnen der LEA bilden inzwischen ein *professionelles Netzwerk* im ganzen Land, das engagiert und fachkundig zur Entwicklung von Schule und Unterricht beiträgt. Im *Leadership for Learning* als Kernbotschaft ist eine Prägung erfolgt, die sich im Wirkungsbewusstsein von Führungspersonen auf den unterschiedlichen Systemebenen auswirkt und die evidenzbasierte Systementwicklung auf breiter Basis unterstützt.

### Relaunch ab LEA X

Nicht nur das österreichische Schulsystem hat sich seit dem ersten LEA-Forum vom 7. bis 10. November 2004 in der Ramsau weiterentwickelt, sondern auch die Leadership Academy hat sich als lernende Organisation bewiesen. In Generation X erfolgte nach einer *Zwischenevaluation* und nach inten-

siven Beratungsprozessen vieler Stakeholder ein *Relaunch*, der eine Neuorientierung der LEA hin zu einer noch stärkeren Systemorientierung bewirkte. Sie führte zu einer wirksamen Anbindung der LEA an die aktuellen Reform- bzw. Entwicklungsvorhaben des Ministeriums sowie an die Prozesse der Professionalisierung von Lehrpersonen, die Strategie der Individualisierung und Kompetenzorientierung, und die Potenzialentwicklung in Vielfalt.

Aufgrund der aktuellen Debatte um die Wirksamkeitsforschung von Schulleitungshandeln im Anschluss an die Hattie-Studie sowie der Erkenntnisse aus der empirischen Bildungsforschung wurden Fragen der Verbesserung der Leistungen von SchülerInnen verstärkt in die curriculare Architektur der LEA aufgenommen. Damit wurde die Rolle der Schulleitung für die Schaffung förderlicher Bedingungen für Unterricht und Lernen sowie das Setzen und Erreichen ambitionierter Ziele zunehmend bedeutsam.

### Feldtransformation360

Da sich die Arbeit der Leadership Academy auf professionelle Wahrnehmung, Erkundung und Intervention gründet, erfolgte eine Neubestimmung des Befragungsinstruments (FTF<sup>360</sup>). Dieses soll für die Teilnehmenden der LEA die Richtung sichtbar machen, auf welche Führungspersonen ihre Aufmerksamkeit lenken und damit ihre Energie steuern.

Im Sichtbarmachen der Ausgangslagen und Transformationsfelder, das durch Aktivierung und Gestaltung der jeweiligen Felder auf einer Matrix zur Einschätzung von Prozessqualitäten erfolgt, liegt die Wirkmacht der Veränderung. Die online-basierte Auswertung eröffnet den Teilnehmenden über die Selbsteinschätzung Potenziale für die persönliche Entwicklung.

### Das LEA-Netzwerk lebendig halten

Die AbsolventInnen der Leadership Academy und die KoordinatorInnen im LEA-Netzwerk bilden den lebendigen Organismus der LEA. Aufgebaut wurde

ein *Kompetenznetz* als Potenzial für die Entfaltung und Gestaltung der Systeme sowie als eine professionelle Ebene der Wahrnehmung autonomer Verantwortung in den jeweiligen Systemen.

Die Sicherung von Leadership als professionelle Gestaltungs- und Regiekompetenz liegt sehr gut in *regionaler Verantwortung*, denn Entwicklung findet vor Ort statt. Die *bundesweite Vernetzung* auf professioneller Basis sollte in Zukunft über jährliche Treffen erfolgen, die durch Themenschwerpunkte, Präsentationen, Arbeitsgruppen und Workshops zur Aktualisierung der professionellen Entwicklung beitragen können.

## NEKOs als SystemgestalterInnen

NetzwerkkoordinatorInnen (NEKOs) waren von Beginn an die Grundlage für Vernetzung und Berücksichtigung der regionalen Konstellationen. Sie haben mit ihren Einsätzen die professionellen Lerngruppen begleitet, die regionalen Treffen organisiert und die Verbindung zu den Länderverantwortlichen gehalten. Während der Foren haben sie für den Praxisbezug sowie die Transformation und Stimmigkeit der Interventionen gesorgt.

Die NEKOs sind die Knotenpunkte für das verzweigte Netzwerk an unterschiedlichen Schaltstellen des österreichischen Schulsystems und stehen diesem mit ihren zertifizierten Kompetenzen und ihrem Erfahrungsschatz zur Verfügung.

## Literatur

- Stoll, L., Moorman, H., & Rahm, S. (2008). Building leadership capacity for system improvement in Austria. In B. Pont, D. Nusche, & D. Hopkins (Eds.), *Improving school leadership* (Vol. 2., pp. 215-252). Paris: OECD.
- European Commission. (2018). *Teachers and school leaders in schools as learning organisations: Guiding principles for policy development in school education*. Retrieved October 15, 2018, from <http://www.anefore.lu/wp-content/uploads/2017/11/ET2020-TEACHERS-AND-SCHOOL-LEADERS.pdf>.
- European Policy Network on School Leadership. (2015). *The EPNoSL Toolkit School Leadership for Equity and Learning*. Iraklio, Crete. Retrieved April 4, 2018 from [https://issuu.com/epnosl/docs/epnosl\\_toolkit\\_-\\_final](https://issuu.com/epnosl/docs/epnosl_toolkit_-_final)
- Stoll, L. (2015). Using evidence, learning, and the role of professional learning communities. In C. Brown (Ed.), *Leading the Use of Research and Evidence in Schools* (pp. 53–64). London: Institute of Education Press.

**Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley**  
Wissenschaftliche Leitung der LEA  
Institut für Organisationsentwicklung  
& Systemische Beratung, Hamburg  
[wilfried.schley@ios-schley.de](mailto:wilfried.schley@ios-schley.de)



**Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz**  
Wissenschaftliche Leitung der LEA  
[Michael.Schratz@uibk.ac.at](mailto:Michael.Schratz@uibk.ac.at)



## Dank und Anerkennung für LEA-Partner in Alpbach

250 Personen, die gemeinsam Lernen, manchmal zeitgleich in 40 KTC-Gruppen, da braucht es neben einer klugen Lernarchitektur und Orchestrierung

von Lernprozessen die passenden räumlich-logistischen Voraussetzungen und ein Veranstaltungsteam vor Ort, das die LEA mitträgt. Die gesamte Alpbacher Gemeinde, Unterkunftgebende, Gastbetriebe, Volksschule und das Congress Centrum Alpbach haben jahrelang dafür und für noch viel mehr gesorgt. Als Zeichen der besonderen Wertschätzung für die LEA spielte die Bundesmusikkapelle Alpbach am 14. Oktober 2018 zum Abschlussforum auf. Teilnehmende und Team durften Tiroler Prügeltorte genießen und stellvertretend für alle lokalen Partner wurden dem Alpbacher Bürgermeister, Markus Bischofer, und der CCA-Geschäftsführung, Georg Hechenblaikner, MBA, vom BMBWF Dank und Anerkennung verliehen.



Mag.ª Maria Gruber-Redl, Leiterin der LEA im BMBWF, spricht dem Geschäftsführer des CCA, Georg Hechenblaikner, MBA, Dank aus

tretend für alle lokalen Partner wurden dem Alpbacher Bürgermeister, Markus Bischofer, und der CCA-Geschäftsführung, Georg Hechenblaikner, MBA, vom BMBWF Dank und Anerkennung verliehen.

## Feldtransformation360

Persönliche Führungsmodalitäten sichtbar machen!

Christian Wiesner, Daniel Paasch und Michael Schratz

Für das im Einklang mit den Zielen und Erwartungen der LEA entwickelte Leadership-Modell der Feldtransformation360 (FTF<sup>360</sup>) liegen die Auswertungen für die Generation XIV vor.

### Das Modell der FTF<sup>360</sup>

In Abbildung 1 ist für einen Überblick das Modell der FTF<sup>360</sup> dargestellt. Mit der FTF<sup>360</sup> wird ein weites Spektrum eines Kompetenzgefüges von sozialen und situativen Handlungen von Personen in Führungspositionen abgedeckt. Dabei werden Aufgaben und Anforderungen konfluent zusammengefügt und mögliche Wege für zukünftige Weiterentwicklungen gezeigt. Das Modell besteht aus zwei Achsen, von denen eine ein Kontinuum zwischen Sachorientierung und Beziehungsorientierung (X-Achse) und die zweite Stabilitätsorientierung und Entwicklungsorientierung (Y-Achse) umfasst. Führungspersonen gibt das Modell die Möglichkeit, sich selbst und ihr Führungshandeln in das dynamische Gefüge zwischen Stabilität und Entwicklung sowie Nähe und Distanz einzuordnen. Aufgrund der Einbettung in den jeweiligen Arbeitskontext ergeben sich hierbei ganz unterschiedliche

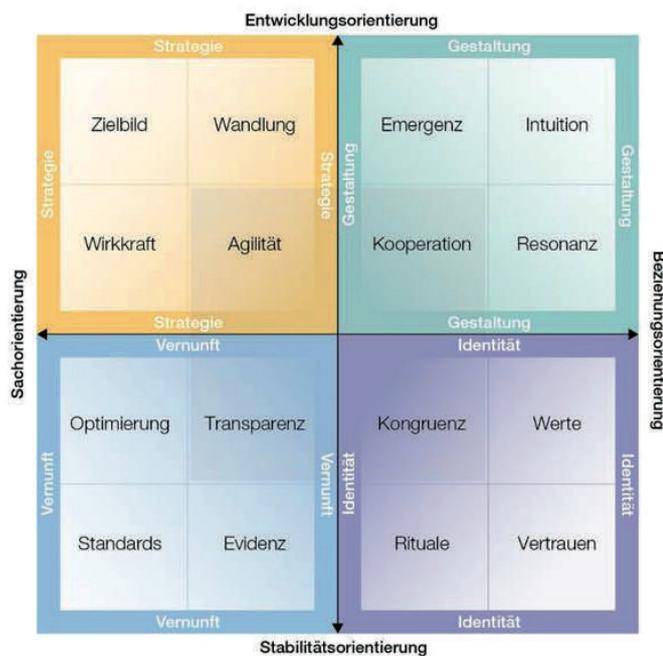


Abb. 1: Modell der Feldtransformation360

Konstellationen, die hohe Flexibilität und Responsivität strategischen und Alltagshandelns erfordern (Wiesner, et al., 2015; Schratz, et al., 2015; Gregorzewski, Schratz, & Wiesner, 2016).

### Verteilung der Kompetenzfelder bei den Führungskräften

Insgesamt lagen Daten von 123 pädagogischen Führungspersonen vor. In Abbildung 2 wird zunächst dargestellt, wie sich die 16 definierten Kompetenzfelder aggregiert über alle teilnehmenden Personen verteilen. Es ist zu sehen, dass, wie theoretisch erwartet, sich annähernd eine Kreisform über die Kompetenzfelder ergibt. Im Mittel erreichen alle Führungspersonen Ergebnisse zwischen vier und fünf Punkten (auf einer achtstufigen Skala), d.h. es zeigen sich insgesamt keine systematischen und systemischen Schwächen in einzelnen Kompetenzfeldern über alle Personen hinweg (Gregorzewski, Schratz, & Wiesner, 2018). Damit repräsentieren die Ergebnisse den theoretischen Ansatz, dass im Gesamtsystem alle Aspekte und Dimensionen von Führungshandeln relativ gleich- und wirkungsstark vorhanden sind, um Aufgaben, Anforderungen und Herausforderungen gut strukturiert, funktional in einem gesun-

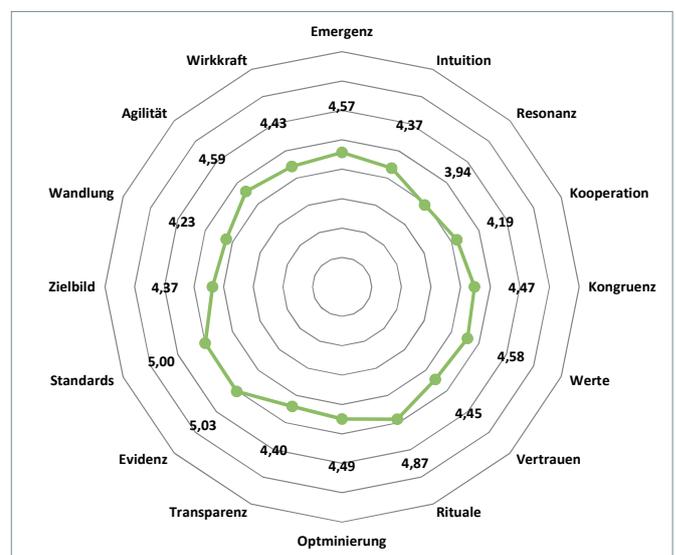


Abb. 2: Mittelwerte der 16 Kompetenzfelder von Schul-führungspersonen der Generation XIV (n=123)

den Umfeld zwischen Stabilität und Entwicklung sowie im optimalen Spannungsverhältnis von Nähe und Distanz durchführen zu können.

## Beispiele von zwei Führungspersonen

In Abbildung 3 werden exemplarisch die Ergebnisse von zwei einzelnen Führungspersonen dargestellt. Im Gegensatz zum Gesamtbild sind hier deutlich andere Muster für die Individuen mit deutlich unterschiedlichen Wertesets und Dimensionen erkennbar. Personen wie auch Systeme verhalten und handeln somit unterschiedlich. Die Ergebnisse zeigen die vorhandenen Möglichkeiten von unterschiedlichen Führungsmodalitäten in Form von persönlicher Könnerschaft (personal mastery). Nicht alle Führungsmodalitäten liegen demnach als besondere Ressource im Hier und Heute als Möglichkeitsräume vor und sind damit noch entwickelbar.

Im linken Diagramm verfügt eine pädagogische Führungsperson eher über ein Können, welches sich durch ein emergentes Führungshandeln in Verbindung mit einer hohen Agilität, kooperatives und standardisiertes Vorgehen auszeichnet, jedoch mit geringerem Potential für das Etablieren von Zielen, um Veränderungen umzusetzen. Die Ergebnisse im rechten Diagramm zeigen ein deutlich anderes Bild der persönlichen Könnerschaft. Am stärksten ausgeprägt ist bei dieser Person – zusammengefasst im Vergleich zum linken Diagramm – ein Führungshandeln, welches durch

Intuition, Resonanz eher Vertrauen und Werte prägt, Identität stiftet und ein geringeres Potential in der Optimierung und Agilität aufweist.

## Ergebnisse im Detail

Im Blick auf die Gesamtergebnisse zeigt Tabelle 1 (siehe Seite 6) die Daten in detaillierter Form und beleuchtet die Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Führungspersonen. In der ersten Spalte links sind die vier Bereiche der pädagogischen Führung dargestellt, in der zweiten Spalte die 16 Kompetenzfelder der FTF<sup>360</sup>. Werte, die kleiner als  $p \leq .05$  sind, werden als signifikant betrachtet. Da Verfahren zur Berechnung von Mittelwertunterschieden durch die Stichprobengröße beeinflusst werden, ist zusätzlich die Effektstärke  $d$  angegeben. Werte von  $d \geq .15$  können als relevant, wenngleich schwach interpretiert werden (Hattie, 2009).

## Unterschiede zwischen Frauen und Männern

Ein signifikanter, statistisch bedeutsamer Unterschied zwischen den Geschlechtern besteht, wenn  $p \leq .050$  ist. Ein solcher Wert ist nur beim Feld *Evidenz* zu finden. Weibliche Führungspersonen vergaben hier im Durchschnitt mehr Punkte als Männer. Auf Basis der Effektstärken lässt sich weiterhin die Tendenz ableiten, dass weibliche Teilnehmende stärker zu *Standards* tendieren. Männer bevorzugen tendenziell eher die Felder *Kongruenz*,

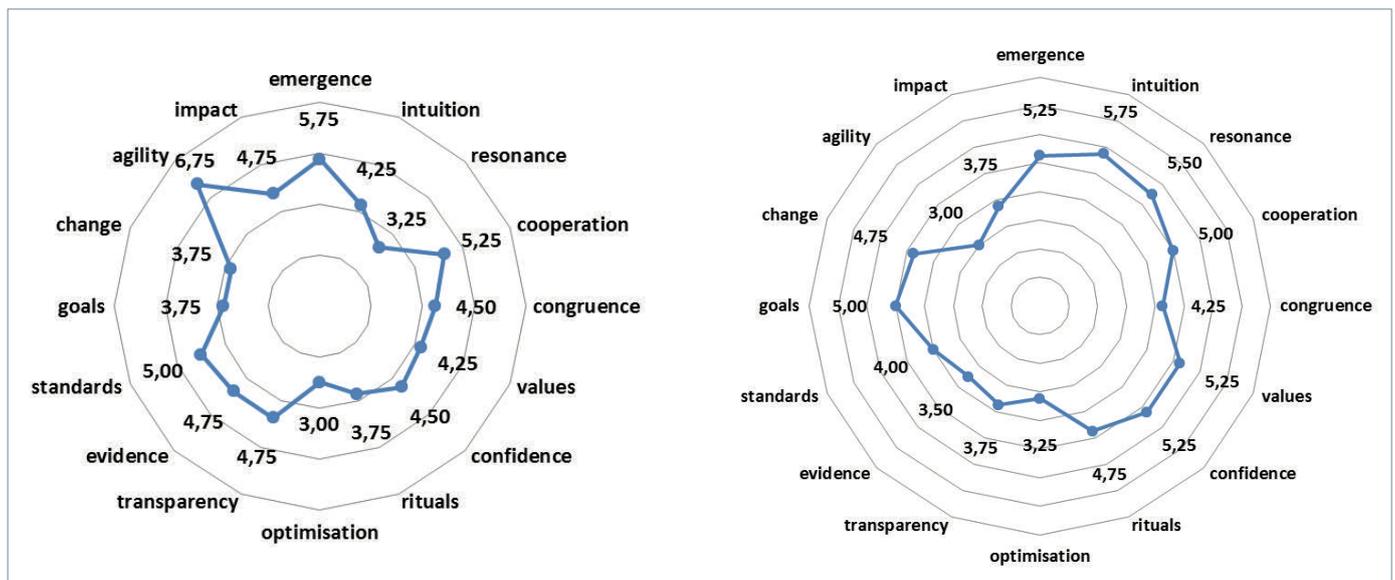


Abb. 3: Diagramme aus den individuellen Selbsteinschätzungen zweier Schulführungspersonen, die an der Generation XIV teilgenommen haben und sich auf die 16 Kompetenzfelder der FTF<sup>360</sup> beziehen

*Kooperation, Optimierung und Wandlung.*

## Fazit

Das neue Leadership-Kompetenz-Modell für die LEA hat sich bewährt und zeigt sehr eindringlich die persönliche Könnerschaft der Führungspersonen auf. Für jeden Veränderungs- als auch Verbesserungsprozess ist es erfolgsbestimmend, sowohl zu steuern als auch zu navigieren. Die Orchestrierung der Dimensionen, Aspekte und Kontexte bestimmt die Reihenfolge der Aktivierung und damit der entstehenden Möglichkeitsräume. Die Feldtransformation<sup>360</sup> unterstützt die eigene Könnerschaft und Selbstfrequenz im Blick zu haben, die Bedürfnisse, Anforderungen und Eigenfrequenzen des Systems zu erkennen, um das System und das eigene Führungshandeln in ein gemeinsames, wirkkräftiges Schwingen zu bringen. Daraus entsteht erfahrbare und gelebte Führung.

4 Bereiche der pädagogischen Führung & 16 Kompetenzfelder		Geschlecht	M (SD)	p	d
Strategie	Zielbild	w	4,39 (1,05)	.744	-.05
		m	4,34 (0,92)		
	Wandlung	w	4,15 (0,80)	.176	.25
		m	4,36 (0,90)		
	Wirkkraft	w	4,46 (1,03)	.678	-.08
		m	4,38 (0,95)		
Agilität	w	4,64 (1,17)	.552	-.10	
	m	4,52 (1,18)			
Gestaltung	Emergenz	w	4,57 (1,05)	.960	.01
		m	4,58 (1,11)		
	Intuition	w	4,21 (1,03)	.073	.32
		m	4,58 (1,27)		
	Kooperation	w	4,10 (1,01)	.269	.21
		m	4,31 (1,01)		
Resonanz	w	3,93 (1,30)	.877	.02	
	m	3,96 (1,19)			
Vernunft	Optimierung	w	4,41 (1,02)	.374	.16
		m	4,58 (1,14)		
	Transparence (Transparenz)	w	4,46 (1,07)	.521	-.12
		m	4,33 (1,20)		
	Standards	w	5,10 (1,22)	.294	-.19
		m	4,87 (1,14)		
Evidenz	w	5,23 (1,21)	.042	-.37	
	m	4,79 (1,14)			
Identität	Kongruenz	w	4,38 (0,77)	.143	.27
		m	4,60 (0,88)		
	Werte	w	4,54 (0,90)	.537	.11
		m	4,65 (1,07)		
	Rituale	w	4,85 (0,90)	.309	-.09
		m	4,77 (0,98)		
	Vertrauen	w	4,49 (0,97)	.581	-.10
		m	4,39 (1,07)		

n (w/weiblich) = 68; n (m/männlich) = 55

Tab. 1: Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der FTF<sup>360</sup> in der 14. LEA-Generation

## Literatur

- Gregorzewski, M., Schratz, M., & Wiesner, C. (2016). Feldtransformation<sup>360</sup>. Neues Leadership-Kompetenzmodell für die LEA. *LEA-News*, 12(2), 4-5.
- Gregorzewski, M., Schratz, M., & Wiesner, C. (2018). Exploring the Personal Mastery of Educational Leaders: FieldTransFormation<sup>360</sup> and its Validation in the Austrian Leadership Academy. *CEPS Journal*, 8(3), 59-78.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning*. New York: Routledge.
- Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George, A. C., Rauscher, E., Krenn, S. et al. (2015). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In M. Bruneforth, F. Eder, K. Krainer, C. Schreiner, A. Seel & C. Spiel (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen* (S. 221-262). Graz: Leykam.
- Wiesner, C., George, A.C., Kemethofer, D., & Schratz, M. (2015). School Leadership in German-Speaking Countries, with an Emphasis on Austria: a Review. *Ricercazione*, 7(2), 65-90.

**MMag. Christian Wiesner**  
Leiter der Koordinationsstelle Netzwerke & Kooperationen, BIFIE  
c.wiesner@bifie.at



**Dr. Daniel Paasch**  
Teamleiter Begleitforschung zu den Bildungsstandards, BIFIE  
d.paasch@bifie.at



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



## „Stand up leadership for new horizons“

Gastvortrag von Louise Stoll, Zusammenfassung durch Martin Hartmann

Wie lässt sich Schule im 21. Jahrhundert in einer sich verändernden Welt verantwortungsvoll gestalten? Dieser Frage ging Universitätsprofessorin Dr. Louise Stoll vom London Institute of Education im Rahmen des 4. Forums der Generation XIV am 14. Oktober 2018 in Alpbach nach.

Ausgangspunkt ihres Vortrags war die Beschreibung der Veränderungen in der Welt. Diese sind charakterisiert durch: technologischen Wandel, die Zunahme an digitalen Geräten, zunehmende Vernetzung, höhere Bildschirmzeiten, Veränderungen des Sozialverhaltens, eine neue Berufswelt, steigende Lebenserwartungen sowie ökologische und soziale Herausforderungen.

### Drei Bestandteile zur Gestaltung von Schule für das 21. Jahrhundert

Um eine Schule für das 21. Jahrhundert zu gestalten, braucht es nach Louise Stoll drei Bestandteile:

1. Selbstbewusste Lehrerinnen und Lehrer, die zusammenarbeiten;
2. Den Willen zur Entwicklung;
3. Eine lernende Führung, welche die Bedingungen für die zwei genannten Punkte schafft und diese zur Entfaltung bringt. Es braucht Leitungspersonen, die aufstehen und die Führung auf der Reise zu den neuen Horizonten der Zukunft übernehmen. Es braucht Stand up Leadership.

### Stand up Leadership

Wie sieht *Stand up Leadership* aus? Wie kann eine verantwortungsvolle Schule der Zukunft gestaltet werden, welche die Verantwortung für alle Kinder des Landes übernimmt? Stand up Leadership zeichnet sich durch sieben Prinzipien aus:

1. Neugierde vorleben
2. Herausforderungen sicherstellen
3. Zuversicht/Zutrauen/Vertrauen entwickeln
4. Wissensaustausch anregen
5. Katalysatoren identifizieren und stärken
6. Die professionelle Lerngemeinschaft pflegen
7. Kreativ und mutig sein



### 1. Neugierde vorleben

Das erste Prinzip lautet Neugierde vorzuleben. Hier gibt es auch einen direkten Zusammenhang zum Bildungserfolg der Kinder. Neugierige Kinder haben später einen höheren Bildungserfolg. Es ist deshalb entscheidend, Neugierde vorzuleben. Wie kultivieren wir Neugierde bei unseren Lehrpersonen und Kindern? Wie fördern wir die Freude am Entdecken und Erkunden von neuen Zusammenhängen? Stellen wir Fragen mit unbekanntem Antworten?

### 2. Herausforderungen sicherstellen

Führung als Personalentwicklung stellt die Entwicklung aller an der Schule/der Organisation sicher. Sie fordert dabei das Denken aller Personen heraus. Sie stellt die Basis für eine veränderte Praxis dar. Dissonanzen erzeugen ist in diesem Zusammenhang wichtig. Wir müssen uns dabei unwohl fühlen, sagt Stoll, dann stellen wir die richtigen Fragen. Es gilt, sich unbequemen Fragen zu stellen wie: *Warum tun wir bestimmte Dinge, die wir tun? Was bewirken diese Dinge?* Das Erzeugen von Dissonanzen setzt die Entwicklung von Vertrauen voraus. Es bedeutet auch „Schritte aus dem Land der Freundlichkeit“ zu machen: *„Get out of the land of being nice“*. Es geht hier um intention-

nale Störungen (*intentional interruption*) als Impuls für Veränderung.

### 3. Selbstvertrauen entwickeln

Es ist wichtig, dass sich Lehrpersonen gut fühlen, dass sie sich als wirksam erleben. Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Lehrpersonen ist entscheidend. Es geht um den Glauben daran, einen Unterschied zu machen, die Überzeugung, dass sich der Einsatz lohnt und dieser wichtig ist, auch wenn es ein kleiner Beitrag sein sollte. Hier kann Schule von erfolgreichen Teams (z.B. Sport) oder Orchestern lernen, wo die Gesamtleistung sich aus vielen kleinen Beiträgen ergibt. Selbstwirksamkeit und Selbstvertrauen sind auch entscheidende Faktoren, um die persönliche Expertise und Könnerschaft auszubauen.

### 4. Wissensaustausch anregen / Learning Conversations

Expertise und pädagogische Könnerschaft leben vom Erfahrungsaustausch. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, um sich über Erfahrungen und Ideen zu Unterricht und Lernen auszutauschen (siehe Abbildung 1). Als Führungskraft ist es entscheidend, Gespräche über und zum Lernen anzuregen (*stimulate learning conversations*).

Was ist die beste Möglichkeit, Erkenntnisse/Wissen zu teilen? Wie kann es helfen, Ihre Praxis weiterzuentwickeln? Welche Mittel setzen Sie für welchen Zweck ein?				
Diskussionsrunden	Kollegiale Unterrichtsbeobachtung mit Rückmeldungen		Instrumente zur Selbstevaluierung	
Coaching/ Mentoring	Seminare	Homepages	Soziale Medien	
Digitale Technologien	Workshops	Newsletter		
Fachartikel	Buchclubs	Vorträge	Unterrichtsbeispiele	
	Simulationen	Coaching	Videos/ Filme	
Rollenspiele	Praktische Vorführungen/ Demonstrationen		Zeitungsartikel	
E-Mails				
Exkursionen	Spiele	Netzwerken	Handreichungen und Materialien	
			Studierunterlagen	
Projekte	Praxisanleitungen	Erfahrungsaustausch	Telefonanrufe	

Abb. 1: Möglichkeiten, den Wissensaustausch anzuregen

Die De-Privatisierung der pädagogischen Praxis ist eine Möglichkeit, das Lernen aller zu fördern (von „Ich und meine Klasse“ zu „Wir und unsere Schule“). Wie geht das? Was braucht es dazu?

Bedingungen von Führungspersonen, die helfen, eine vergemeinschaftende Kultur der pädagogischen Praxis zu entwickeln (*embeded cultures of shared practice*) sind:

1. Glaube daran, dass eine gemeinsame pädagogische Praxis wichtig ist;
2. Kommuniziere die Vision dieser Veränderung;
3. Lebe vergemeinschaftende Praxis vor (Austausch, Zusammenarbeit, Einholen von Feedback über das eigene Tun);
4. Fördere ein System konstruktiv kritischer Freundschaften (*critical friendship*);
5. Ermutige die Personen zum Eingehen von Risiken – traue ihnen etwas zu;
6. Schaffe Möglichkeiten zum professionellen Austausch;
7. Feiere Erfolge mit den Leuten.

### 5. Katalysatoren identifizieren und stärken

Um eine neue pädagogische Praxis zu etablieren, ist es wichtig, die Katalysatoren in der Schule/Organisation zu identifizieren und diese zu stärken. Lehrpersonen hören auf die MeinungsführerInnen (*Opinion Leaders*) an der Schule/in der Organisation. Diese haben einen großen Einfluss. Vier bis fünf MeinungsführerInnen können dabei zusammen ein Netzwerk von über 100 Personen beeinflussen. MeinungsführerInnen verhelfen damit neuen Ideen zum Durchbruch. Deshalb ist es entscheidend diese zu identifizieren und sie zu stärken.

### 6. Lerngemeinschaften in der Schule/Organisation pflegen

Professionelle Lerngemeinschaften stellen die Basis für eine Schule als lernende Organisation dar. Es gilt, die Lerngemeinschaften an der Schule zu pflegen, z.B. durch eine einladende und positive Führungshaltung. Professionelle Lerngemeinschaften helfen, die Zufriedenheit der Lehrpersonen zu erhöhen sowie Stress zu

reduzieren. Lerngemeinschaften ermöglichen es, auf die Gedanken und Bedürfnisse der einzelnen Personen einzugehen und diese in der weiteren Entwicklung zu berücksichtigen.

## 7. Kreativ und mutig sein

Was ist das größte Risiko für Lehrpersonen, wenn sie ihre Praxis überdenken und ihre Praxis weiterentwickeln? Wie kann dabei die Kreativität der Lehrpersonen gefördert werden? Kreativsein bedeutet: Kreativität und Risikobereitschaft selbst vorleben, die KollegInnen mit neuen Gedanken und Erfahrungen konfrontieren, hohe Erwartungen haben und Fehler als Lernmöglichkeit begreifen. Kreativität ermöglichen, heißt auch Zeit und Raum zur Verfügung zu stellen, um sich weiterentwickeln zu können, Dinge loszulassen, eigenes und gemeinsames Denken zu fördern und sich dabei immer wieder auf Kernwerte zu besinnen.

Kreative Führung macht für Lehrpersonen einen Unterschied, wenn

- die Risikobereitschaft zunimmt und das Vertrauen steigt,
- das Lernen sich verbessert,
- die Offenheit zunimmt,
- mehr Fragen als zuvor gestellt werden,
- Kreativität vorgelebt wird,
- vermehrt gedacht wird: „Warum nicht?“,
- die Motivation steigt,
- die Problemlösefähigkeiten zunehmen,
- die Energie an der Schule zunimmt,
- neue Ideen und Wege gesucht werden,
- Neues ausprobiert wird,
- die Autonomie und das Vertrauen wachsen,

- Beziehungen sich intensivieren. Welchen der genannten Punkte könnten Sie nutzen, um ihren Führungserfolg zu messen? Woran können sie das festmachen?

Mutig sein bedeutet, den Schritt aus der Komfort- in die Lern-Zone zu machen. Manchmal kommen wir dabei auch in die Panik-Zone (siehe Abbildung 2).

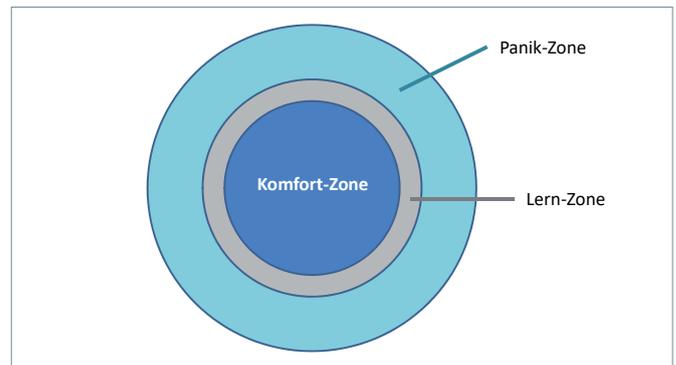


Abb. 2: Lernzonenmodell (nach Senninger, 2000)

Louise Stoll verdeutlicht dies mit einer persönlichen Geschichte und lädt am Ende des Vortrags ein: Machen auch Sie einen mutigen kreativen Schritt in Ihrer Organisation: „Stand up for new Horizons!“

### Literatur

Senninger, T. (2000). *Abenteuer leiten, in Abenteuern lernen*. Münster: Ökotopia.

**Univ.-Prof. Dr. Louise Stoll**  
London Institute of Education  
louise@louisestoll.com



## Aufgeschnappt: „LEA must go on“



**VD VOL Andreas Mitterdorfer von der Volksschule Ober-  
tilliach, Tirol, überraschte beim 4. Forum mit einem Lied  
für die Leadership Academy.  
Beim Refrain „LEA must go on!“ sangen die Teilneh-  
merInnen im Plenum kräftig mit.**

# Die Evidenz im Konzept der evidenzorientierten Schulentwicklung

Christian Wiesner und Michael Schratz

## Evidenz als sorgfältige Wahrnehmung der Sachverhalte

Um das Konzept einer evidenzorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verstehen, ist es notwendig, den Begriff der *Evidenz* und seine Bedeutung zu klären. Ursprünglich setzt sich der Begriff Evidenz aus den lateinischen Wortbestandteilen *videre* (sehen) und *e(x)* (aus, heraus) zusammen und steht für *woraus etwas ersehen* werden kann. Der Begriff wurde historisch im Rückgriff auf Cicero, als *Sachverhaltserzählung* im Sinne einer klaren *Darstellung* als auch als *Beweisführung* verwendet. Evidenz ist damit zu verstehen als eine sorgfältige Beobachtung und Wahrnehmung der Sachverhalte und Phänomene.

Evidenzorientierte Schulentwicklung entsteht, wenn Aussagen sich an Daten, Informationen und Wissen orientieren und Lösungen und Realisierungen (z.B. Prototypen, Maßnahmen, Prozessveränderungen) als nachvollziehbare Argumentations- und Beweiskette vorliegen. Evidenz ist ein Beweis, kein Nachweis und kann als Qualität von Aussagen und Darstellungen auf Basis von Daten, Informationen und Wissen definiert werden.

Wissen ist die zentrale und wichtigste Ressource von Entwicklung, Wandel und Innovation. Daten sind der Rohstoff alles Wissens und die Basis jeder Information. Daten, Information und Wissen sind die Bestandteile von Evidenz und deren Qualität. Evidenzorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung unterscheidet zwischen unterschiedlichen Formen und Aspekten von Daten:

**Input-Daten (Input).** Zu den Input-Daten zählen die finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen und Arbeitsbedingungen (Lehrbücher, räumliche Ausstattung, Infrastruktur der Schule, Hausordnung, Handreichungen usw.), die strukturellen Bedingungen des jeweiligen Schulsystems (Gesetze, Verordnungen, Weisungen, Autonomiegrad usw.), die Charakteristika der SchülerInnenenschaft (z.B. sozio-ökonomischer Status, Schulabbruch, Erstsprache, usw.) und Daten über die Merkmale der Lehrenden und die Schulleitung

(z.B. Alter, Geschlecht, Pensionierung, Fächerverteilung, Qualifikation und Zusatzausbildung usw.).

**Prozessdaten (Process)** beziehen sich im Allgemeinen auf Merkmale, die veränderbar sind und beschreiben z.B. wie Unterricht am Schulstandort gestaltet wird, wie die Orchestrierung von Lernen aussieht und welche Verbesserungs- und Entwicklungsszenarien und Strategien am Standort verfolgt werden. Prozessdaten entstehen auch auf der Grundlage von Hospitationen, Peer-Reviews und beschreibenden Analysen wie etwa dem Classroom Walkthrough.

**Ergebnisdaten (Output, Outcome)** beziehen sich auf die Ergebnisse von schulischer Arbeit und sind Daten zur Schulleistung, Bewertungsergebnisse, schriftliche und mündliche Prüfungen, Portfolios, Zeugnisse und Kompetenzen. Ergebnisdaten können auch als erworbenes Selbstkonzept der Lernenden in einem Fach vorliegen. Sie unterscheiden sich in Output-Daten als direkte, unmittelbare Ergebnisse und Outcome-Daten als künftige, langfristige (Aus-)Wirkungen. Ein Lernzuwachs (gemessen am Output als Leistung oder Kompetenz) kann z.B. zu einer Veränderung der Handlungen, Werte und des Engagements führen (ersichtlich als Outcome).

**Daten zur Zufriedenheit (Satisfaction)** beschreiben z.B. die Schulkultur und ergeben sich aus den Meinungen und Zustimmungen/Ablehnungen von z.B. SchülerInnen, Lehrpersonen, Eltern usw. zur Atmosphäre, zum Ethos, zur Haltung, Präsenz, Beziehung und zum Schul- und Klassenklima, zum Unterricht oder auch zum Fach. Auch die Zufriedenheit nach dem Werdegang der AbsolventInnen und nach einem bestimmten zeitlichen Verlauf oder das (öffentliche) Ansehen einer Schule können herangezogen werden.

Daten sind auch nach der Anzahl von Quellen (eine gegenüber mehreren Datenquellen; mehrere Personen oder Gruppen usw.), auf primäre oder sekundäre Quellen und dem Detaillierungsgrad (aggregierte oder nicht aggregierte Daten) zu unterscheiden.

## Von Daten zum Handeln

Daten werden erst durch Bedeutungen in Verbindung mit Kontexten und Relevanz zu akzeptierbaren und akzeptierten wie auch argumentierbaren *Informationen* (siehe Abbildung 1). Durch Praxisbezug, Vernetzung und Erfahrungen werden sie zu *Wissen*. Der Wert des Wissens wird für die Schule dann erkennbar, wenn das *Wissen in Handeln* transformiert wird. Wissen wird dabei mit Können, Anwendungsfeldern und handlungsrelevantem Verstehen verbunden. Wissen ist demnach nicht gleichzusetzen mit verfügbaren Daten oder Informationen. Wissen ist verbunden mit der Fähigkeit, selektierende, strukturierende, (re-)organisierte und damit systematisch-geordnete (integrative) Aussagen, Erklärungen und Urteile über Daten und Informationen als Beweise bzw. Beweisketten herstellen zu können. Informationen sind systemisch relevante Daten. Daten legen wiederum in einem System fest, was gesehen wird und was nicht (blinder Fleck).

Die Arbeit mit Evidenzen in der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist eine wesentliche Gelingensbedingung für Führungskräfte, vor allem wenn die Vielfältigkeit, das Differente und Differgente in einem integrativen Bild (Modell) zusammenwirkt.

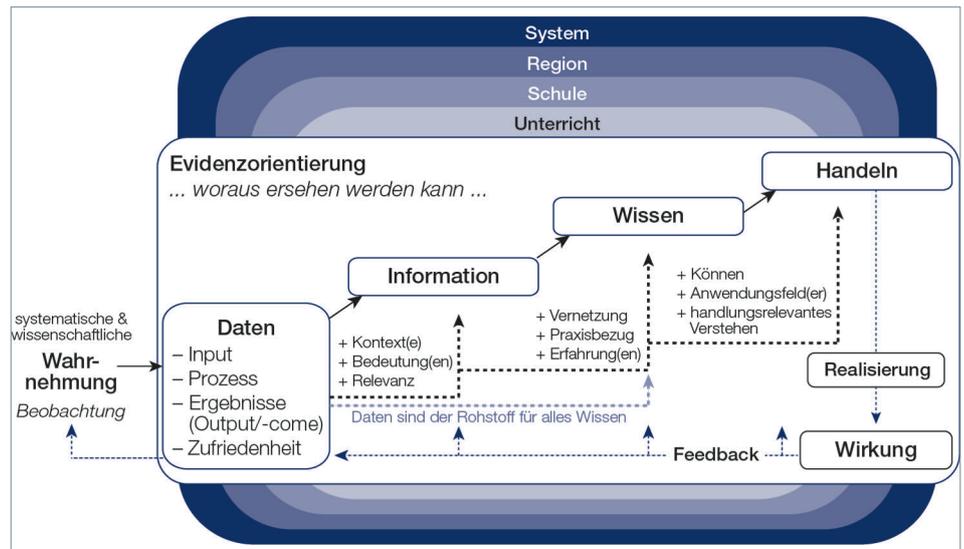


Abb. 1: Das Konzept der evidenzorientierten Schulentwicklung

## Weiterführende Literatur

- Ikemoto, G.S., & Marsh, J.A. (2007). *Cutting through the „data-driven“ mantra. Different conceptions of data-driven decision making*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Schratz, M. (2000). (Wie) Lässt sich Wissen managen? Wissensmanagement als Herausforderung für Schulentwicklung. *Journal für Schulentwicklung*, 4(1), 20-28.
- Schwarz, J. (2013). *Unterrichtsbezogene Führung durch „Classroom Walkthrough“: Schulleitungen als Instructional Leaders*. Innsbruck: Studien Verlag.
- Wiesner, C., Schreiner, C., Breit, S., & George, A.C. (im Druck). Evidenzorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung: Preflectioning als Voraussetzung für Entwicklung. In C. Juen-Kretschmer, K. Mayr-Keiler, G. Örley, & I. Plattner (Hrsg.), *Transfer Forschung – Schule* (Bd. 4, Schule 21st – Perspektiven der Schulentwicklung im 21. Jahrhundert). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: UTB.

## Lehrerinnen und Lehrer nutzen die Datenvielfalt am Beispiel „Lesen“:

- Daten zu Charakteristika von SchülerInnen wie Erstsprache bei Burschen und Mädchen, Auswahl von Lese- und Lernmaterialien für den Unterricht (Input-Daten).
- Analyse von Lesetestergebnissen und pädagogische Diagnose der Lesekompetenz der SchülerInnen (Ergebnisdaten).
- Wissen über die Stärken und Schwächen der SchülerInnen nach Kompetenzstufen (Ergebnisdaten).
- Diskussionen mit den Lernenden über ihre Stärken und Schwächen sowie zu ihrer Lesefreude und Leseaktivität (Prozessdaten).
- Analyse der Gespräche mit Eltern zum Leseverhalten der SchülerInnen zu Hause und in der Freizeit (Prozessdaten).
- Gespräch über die Zufriedenheit der SchülerInnen mit den ausgewählten Lese-Texten und der Eltern mit den Leseaktivitäten zu Hause, die durch den Unterricht angeregt wurden (Daten zur Zufriedenheit).

**MMag. Christian Wiesner**  
Leiter der Koordinationsstelle Netzwerke & Kooperationen, BIFIE  
c.wiesner@bifie.at



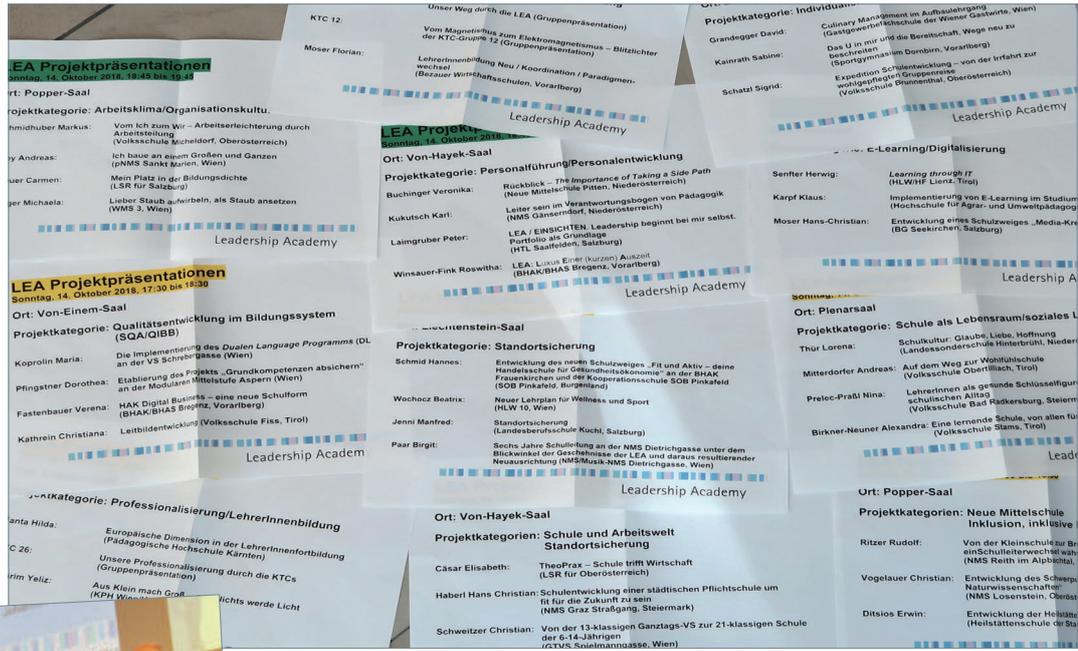
**Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz**  
Wissenschaftliche Leitung der LEA  
Michael.Schratz@uibk.ac.at



# LEA XIV: Zertifizierung



Der Generalsekretär des BMBWF Mag. Martin Netzer, MBA, eröffnete am 15. Oktober 2018 die Zertifizierungsfeier



LEA-Brass, ein bei LEA XIII gegründetes Musikensemble, das die Heterogenität und Vernetzung der Ebenen in der LEA nicht prototypischer spiegeln könnte, begeisterte auch beim Zertifizierungsforum der 14. LEA-Generation.  
Von links: Michael Kreuzer, Werner Krausler, Karl Heinz Oswald, Harald Zapfel, Johannes Leeb, Alois Naber, Simon Walch, Markus Ostermann

## Auszüge von Entwicklungsprojekten der TeilnehmerInnen



Herzlichen Dank für 13 LEA-Generationen an Mag.<sup>a</sup> Maria Gruber-Redl, Leiterin der LEA im BMBWF



Zertifizierung von sechs NEKO nach erfolgreichem Abschluss der begleitenden Qualifizierungsmodule der LEA





LSI<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup>  
Carmen Breuer,  
LSR Salzburg

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

*Durch die LEA ist es gelungen, die Führungsrolle reflektierter und bewusster wahrzunehmen. Zielbilder wurden in den Fokus genommen und an deren Erreichung wurde strategischer gearbeitet. Da ich neu in meiner derzeitigen Rolle war, erwies sich die Begleitung durch die LEA als sehr hilfreich. Durch die KTC-PartnerInnen wurden mir auch neue Betrachtungsperspektiven eröffnet, die mich in meinem Tun bestärkt haben. Nach Abschluss der LEA kann ich feststellen, dass ich in meiner neuen Funktion angekommen bin.*



VD<sup>in</sup> Elisabeth  
More, VS Pusa-  
nitz im Schulver-  
bund mit der  
VS Möllbrücke,  
Kärnten

*Das auf das Schulleitungsprofil abgestimmte Programm der LEA eröffnete mir vor allem neue Aspekte. Schon nach dem ersten LEA-Forum veränderte sich meine Sichtweise und ich war auf einem Weg, der mich unten ins „U“ und alsbald wieder nach oben führte. Magische Worte waren fortan „open mind“, „open heart“, „open will“. Schon das Erkennen dieses Prozesses war der Aufbruch zu etwas Neuem und zur Veränderung. Plötzlich eröffneten sich mir neue Sichtweisen.*

## Wie hat die LEA die Entwicklung in Ihrem System beeinflusst?

*Meiner Einschätzung nach ist es gelungen, den Servicecharakter der Bildungsdirektion stärker hervorzuheben. Durch den Aufbau und die Gestaltung neuer Arbeits- und Kommunikationsstrukturen konnte die Zusammenarbeit verbessert bzw. erleichtert werden. Die Zusammenarbeit aller pädagogischen Abteilungen bringt auch Vorteile für die Anstellung von LehrerInnen. Das Knowhow der einzelnen AkteurInnen, das nun regelmäßig mit den anderen geteilt wird, ist eine Bereicherung für das System und sehr hilfreich bei der Unterstützung von SchulleiterInnen. Das, durch die konsequente Zusammenarbeit bedingte, gute Arbeitsklima hat sich sehr positiv auf die Motivation der MitarbeiterInnen ausgewirkt. Gemeinsam stellen wir uns jetzt den neuen Herausforderungen bei der Einrichtung der Bildungsdirektion.*

*Im beruflichen Umfeld begaben wir uns auf den Weg der professionellen Lerngemeinschaft. Mein klares Handeln für langfristige Abläufe und Methoden beeinflusste fortan die schulische Arbeit. Ich war wieder energiegeladener und ermutigt meine Visionen weiterzudenken und umzusetzen. Die miteinander erarbeitete Schulentwicklung wurde in den Fokus der gemeinsamen Arbeit gestellt. Unterschiedliche Aspekte wurden durchleuchtet und durch das kollegiale Teamcoaching an unserer Schule eröffneten sich neue Möglichkeiten.*

## Was war für Sie ein Highlight der LEA?

*Besonders beeindruckt war ich von der KTC-Arbeit, da anfangs noch recht unbekannte Menschen sofort einen tiefen Einblick in die Gründe meines Handelns gewannen. Dieser Austausch in der Gruppe und die Rückmeldungen der KTC-PartnerInnen beeinflussten meine Entwicklung während der LEA sehr stark und mit Sicherheit auch nachhaltig. Als weiteres Highlight kann ich den Vortrag des Hirnforschers Joachim Bauer nennen. Summa summarum habe ich es genossen, mit PädagogInnen aus den verschiedensten Bereichen der österreichischen Bildungslandschaft Kontakte zu knüpfen.*

*Die Rückmeldungen der KTC-Gruppe gaben mir wertvolle Denkanstöße. Die Gewissheit nicht alleine mit gewissen Vorgängen zu sein, Probleme durch KollegInnen verstanden zu wissen, der Erfahrungsaustausch und die wertschätzenden Gespräche, Leitsätze und das gemeinsame Finden von Lösungsvorschlägen bereicherten ungemein. Ein weiteres Highlight war der Vortrag von Toni Innauer. Seine Erzählungen waren so authentisch, dass ich wieder einmal beflügelt war und spürte, dass die Freude und Leidenschaft für die Schule vorhanden sind. Die Vernetzungstreffen waren für mich auch ganz wichtig.*



Dir. Mag. Alois Pack, Vienna Business School Augarten, Wien

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

*Durch die Möglichkeit des intensiven Austausches bei den Foren der LEA mit KollegInnen aus anderen Schulstufen und Schultypen wurde meine Wahrnehmung verändert und mein Blickwinkel hat sich geweitet. Die Landkarte, auf die ich nun blicke, ist bunter und facettenreicher geworden, was zur Folge hat, dass Situationen anders wahrgenommen und Entscheidungen vielschichtiger reflektiert werden. Die Herausforderungen in der Primarstufe, Sekundarstufe I und II sind ähnlich gelagert. Das Eintauchen in andere Systeme und die sich dadurch möglicherweise ergebende Blickwinkelerweiterung erleichtert das Reagieren auf diese Herausforderungen.*

*Durch die LEA habe ich erkannt, dass ich vielleicht doch nicht „unsterblich“ bin und selbst ich Grenzen habe. Ein wichtiger Punkt, der mir im Dezember 2017 bewusst wurde, war die Tatsache, dass man beim Führen auf keinen Fall auf sich und seinen Weg, seine Philosophie vergessen darf. Hin und wieder muss man einen Schritt zurückgehen oder gewisse Routinen loslassen, um danach wieder vorwärtszukommen. Die LEA hat mir geholfen, eine Führungsposition niederzulegen bzw. loszulassen und dadurch neue Möglichkeiten entstehen zu lassen. Durch das Loslassen wurden neue Energien frei, die ich in meinem System bzw. meiner Schule optimal nutzen kann. Was ich vor der LEA als Niederlage empfunden hätte, wurde mit Hilfe der LEA und meiner KTC-Gruppe in eine sehr wichtige und wertvolle Erfahrung umgewandelt.*



Mag.ª Sabine Kainrath, Sportgymnasium Dornbirn, Vorarlberg

## Wie hat die LEA die Entwicklung in Ihrem System beeinflusst?

*Durch die Arbeit in den KTCs und das damit verbundene Feedback hinsichtlich meines Entwicklungsvorhabens konnte dieses erfolgreich in meiner Schule umgesetzt werden. Auch haben sich durch den regen Austausch in den Foren Freundschaften entwickelt. Der Erfahrungsschatz und die Erzählungen der KollegInnen werfen ein anderes Licht auf zu lösende Aufgaben. Manchmal reicht ein Telefonat aus, um einen Perspektivenwechsel zu vollziehen.*

*Mit den Werkzeugen und Berichten, die wir im Laufe der LEA kennengelernt haben, hat sich eine neue Struktur in unserer Arbeitsweise eingestellt. Ein neues Projekt ist entstanden und wird sehr strukturiert mit Hilfe der Z-Strategie bearbeitet. Es wirkt zum aktuellen Zeitpunkt sehr erfolgsversprechend und weniger chaotisch als vorangegangene Projekte.*

## Was war für Sie ein Highlight der LEA?

*Ganz klar das 3. Forum. Warum? Resonanz und der damit verbundene Musterwechsel standen im Mittelpunkt. Bereits der Gastvortrag von Prof. Joachim Bauer „Bildung neu denken: die pädagogische Beziehung aus Sicht der Hirnforschung“ hat das Auditorium gefesselt. Besonders in Erinnerung habe ich die bidirektionale Kommunikation, die, umgelegt auf die Schule, die Schule von der lehrseitigen Schule hin zur lernseitigen Schule verändern sollte. Wir sind am Weg, aber um das Ziel „lernseitige Schule“ zu erreichen, werden wir noch einige Herausforderungen meistern müssen.*

*Jedes einzelne KTC innerhalb meiner Gruppe „Gsucht & Gfundn“ war für mich ein Highlight. Diese Vorgehensweise um schwierige Situationen zu bearbeiten, empfand ich als sehr wertvoll und effizient. Ganz allgemein war jedes Gespräch mit den vielen verschiedenen Mitgliedern der LEA-Community sehr bereichernd.*

## Führungspersönlichkeit entfalten Entwicklung braucht kontinuierliche Gegenüber

Johannes Schley

**Hintergrund** – Der Leadership Academy liegt ein revolutionär einfacher Gedanke zu Grunde: Führungspersonen aller Bereiche der Bildungslandschaft begegnen sich auf Augenhöhe, um gemeinsam ihre individuelle Leadership zu entfalten und ihre Systeme zu entwickeln. Diese Form ist mindestens europäisch einzigartig und Österreich hatte damit über 14 Generationen und Jahre ein mutiges, ganzheitliches Vorgehen.

**Führungspersönlichkeit** – Vor dem Hintergrund der fast grenzenlosen Kreativität der Menschen gelingt erfolgreiche Führung nur dann, wenn man die eigene Führungspersönlichkeit entdeckt, entwickelt und gut im Blick behält. Die Führungssituationen sind immer wieder ähnlich und doch sind immer wieder andere Antworten nötig für die besondere Kombination aus DIESER Führungsperson und DIESEM Team mit DIESEM Kontext.

**Entfaltung** – Die Führungspersonen der Leadership Academy gehen ein besonderes Wegstück auf dem Entdeckungspfad „Führungspersönlichkeit“ gemeinsam mit KollegInnen aus allen Institutionen des österreichischen Bildungswesens. Alle haben bereits eine Form gefunden, in der eigenen Rolle wirksam zu werden. Dennoch sind sie mit Eintritt in die LEA verbunden in der Vorfreude auf sich selbst und im Dienste der guten Wirksamkeit im eigenen System. Entfaltung von Leadership als eine komplexe Kompetenz braucht einen Entwicklungsbogen mit Start, Wendepunkt, Ankommen und Ausblick auf die nächste Wegstrecke. Jedem dieser Momente des Bogens war eines von vier Foren gewidmet.

**Gegenüber** – Ein zentrales Element dieser Foren waren jeweils die Kollegialen Team Coachings, eine Methode, die im IOS Hamburg entwickelt und in der Wirkung präzisiert wurde. In Abgrenzung zu anderen Formen kollegialer Beratung ist das Ziel *nicht* die Lösung der aktuellen Situation. Stattdessen wird

die anstehende Situation als Anlass genommen auf grundsätzliche Muster zu schauen, mit denen man Herausforderungen „dieser Art“ typischerweise begegnet. So ist man nicht nur für die eine Situation, sondern für eine Vielzahl ähnlicher Herausforderungen gerüstet.

**Herausforderung** – Als Schlüsselmoment der KTC-Bewegung von Eintauchen und Auftauchen setzt der Schlüsselsatz den entscheidenden Wendepunkt. Dieser Satz fokussiert die Entwicklungsherausforderung als positiven Musterwechsel und setzt einen energetischen Impuls. Dieser geht entweder zu mehr Milde, mehr Power, mehr Kampf oder mehr Gelassenheit, je nachdem was das übliche Muster als alternative Bewegung erfordert.

**Auswertung** – Die Schlüsselsätze sind das Kondensat eines jeden KTCs und wurden über die drei ersten Foren erhoben. Im Folgenden wird die Auswertung gezeigt. Leitend waren hierzu die durch die Teilnehmenden dokumentierten Schlüsselsätze, die in aussagekräftigen Kategorien zusammengefasst wurden.

### Auswertung der Schlüsselsätze

In Abbildung 1 wird gezeigt, welche zentralen Schlüssel zur Wirksamkeit auf der Entwicklungs-

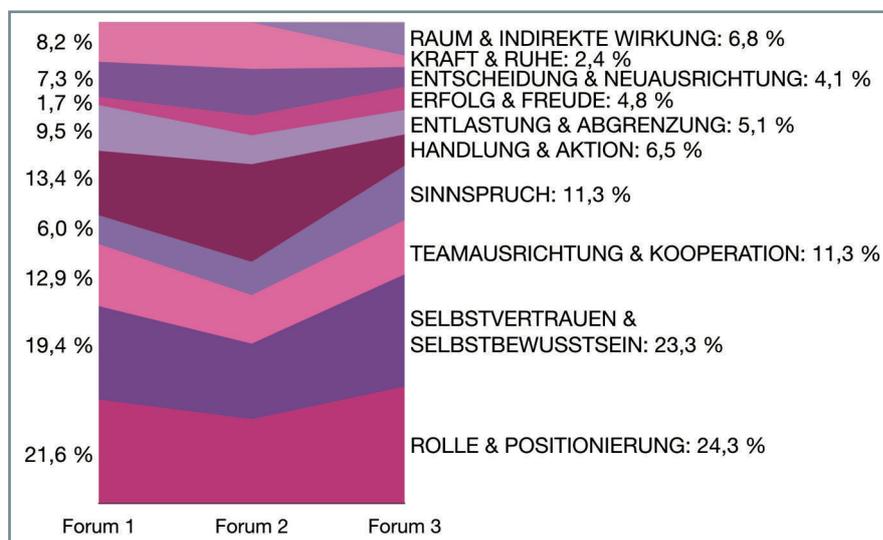


Abb. 1: Schlüssel zur Wirksamkeit – Auswertung der KTC-Schlüsselsätze

# LEA XIV: Auswertung der KTC-Schlüsselsätze

reise zur entfalteten Führungspersönlichkeit der 14. LEA-Generation gefunden wurden.

Die eigene Rolle einnehmen und sich klar positionieren legt das Fundament für Führung und Wirkung im System. Gerade zu Beginn und zum Ende eines Entwicklungsbogens ist diese Klarheit entscheidend: **Rolle & Positionierung** (Forum 1: 21,6% – Forum 2: 17,5% – Forum 3: 24,3%).

Im üblichen Fall ist man als Führungsperson in der Minderzahl. Da ist die eigene Kooperation mit sich selbst hilfreich und braucht manchmal eine Erinnerung an die eigene Stärke: **Selbstvertrauen & Selbstbewusstsein** (Forum 1: 19,4% – Forum 2: 15,7% – Forum 3: 23,3%).

Führung ist ohne die Menschen, für die man führt, nichts. In der Führung ist man nicht allein, wenn es gelingt, das Team gut zu gewinnen und zu kooperieren. Der kooperative Teammodus achtet die Qualitäten der Beitragenden und erschließt einen hohen Wirkungsgrad: **Teamausrichtung & Kooperation** (Forum 1: 12,9% – Forum 2: 10,1% – Forum 3: 11,3%).

Wer mit klarer Rolle, gestärkt durch Selbstbewusstsein, das Team ausrichtet, hat bereits die halbe Miete. In Forum 3 zielten über 50% der Schlüsselsätze für die weitere Entwicklung der Person und des Systems auf diese drei Punkte.

Man ist in den eigenen Herausforderungen oft nicht allein und kann auf die Weisheit vieler anderer Menschen setzen. Die Erkenntnisse können den eigenen Weg bestärken und setzen oft einen guten, bekräftigenden Impuls. Gerade zum Ende einer Reise ist das passend: **Sinnspruch** (Forum 1: 6,0% – Forum 2: 6,9% – Forum 3: 11,3%).

Führung ist Haltung und Verhalten. Damit die Haltung auch für die sichtbar wird, die genauer hinschauen müssen, braucht es deutliche Aktionen und bewusste Handlungen. Vor allem in der Mitte der Entwicklungsreise ist das der Fokus, den es beim Ankommen und am Ende der Reise nicht mehr so erfordert: **Handlung & Aktion** (Forum 1: 13,4% – Forum 2: 20,3% – Forum 3: 6,5%).

Wer engagiert loslegt, kann der Verführung erliegen, den eigenen Raum zu vernachlässigen. Dann braucht dieser eigene Raum erst einmal Schutz. Ist dieser einigermaßen stabil, kann der Fokus auch

wieder nach außen gehen: **Entlastung & Abgrenzung** (Forum 1: 9,5% – Forum 2: 6,0% – Forum 3: 5,1%).

Wer hart arbeitet, hat keine Zeit zum Feiern... Oder man hält inne und nimmt immer mal wieder auch das bereits Erreichte in den Blick, ob allein oder gemeinsam mit dem Team. Je länger die Reise währt, desto mehr lässt sich das Erreichte genussvoll in den (Rück-)Blick nehmen: **Erfolg & Freude** (Forum 1: 1,7% – Forum 2: 4,1% – Forum 3: 4,8%).

Routine und Gewohnheit sind starke Zutaten, die zu regelmäßig abgerufener Qualität beitragen. Dennoch braucht es im Sinne der Leadership auch den Blick für den Wechsel. Gerade in der Anfangs- und Aufbauphase eines Entwicklungsbogens ist das hilfreich: **Entscheidung & Neuausrichtung** (Forum 1: 7,3% – Forum 2: 9,7% – Forum 3: 4,1%).

Eine stressige Welt braucht entspannte Führungspersonen, die einen Kontrapunkt setzen – einfach durch ihr Dasein. In der Ruhe liegt die Kraft und den guten Kontakt zu sich selbst braucht man, wenn der Weg noch lang ist: **Kraft & Ruhe** (Forum 1: 8,2% – Forum 2: 9,7% – Forum 3: 2,4 %).

Und wenn man klar auftritt, mit dem Team kooperativ tätig wird, neue Ausrichtungen angeht, die eigenen Ressourcen im Blick hält, kann der Raum für Leadership entstehen. Leadership erkennt man, wenn man sie erlebt. Der Führungsfokus richtet sich dann mehr auf den Raum, auf das soziale Feld und glaubt an die indirekte Wirkung, die sich daraus entfaltet. Spätestens dann geht es um transformative statt transaktionale Führung: **Raum & indirekte Wirkung** (Forum 3: 6,8%).

Leadership hängt nicht an Rollen, Leadership ist eine Qualität, die durch eigene Kreativität und Entdeckungsfreude gewonnen wird, wenn dem eigenen Entwicklungsweg Raum gegeben wird. Wenn man mit sich selbst stimmig in der eigenen Kraft ist, dann kann auch das Team/System seine eigene Gestaltungskraft entfalten.

**Dipl.-Psych. Johannes Schley**  
Wissenschaftliches Team der LEA  
Institut für Organisationsentwicklung  
& Systemische Beratung, Hamburg  
[Johannes.Schley@ios-schley.de](mailto:Johannes.Schley@ios-schley.de)



## LEA Vernetzungstag in Kärnten

Die beiden NetzwerkkoordinatorInnen für die Kärntner TeilnehmerInnen der Generation XIV, Dipl.-Päd.<sup>in</sup> Prof.<sup>in</sup> Maria Wobak, BEd MA, und MMag. Siegfried Torta, luden zu den ersten Containergesprächen in den MAKERSPACE Carinthia.



LEA-TeilnehmerInnen der Generation XIV im MAKERSPACE Carinthia

Der MAKERSPACE Carinthia will ein Lern- und Umsetzungsort sein, in dem UnternehmerInnen aller Betriebsgrößen Ideen und innovative Vorhaben durch Entwicklung und Herstellung von Prototypen verwirklichen können. Die Kooperation zwischen etablierten Unternehmen mit Gründern und Start-ups sowie die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Bildung (HTL, FH, UNI) werden konstruktiv unterstützt.

Im März dieses Jahres trafen sich eben dort über zwanzig interessierte Kärntner LEA-TeilnehmerInnen der Generation XIV zu einem Regionalmeeting. Nach einer Führung durch die ehemalige Postgarage erfolgte in einem Baucontainer eine gemeinsame Diskussionsrunde mit dem Amtsführenden Präsidenten des LSR Rudolf Altersberger, Dr.<sup>in</sup> Marlies Krainz-Dürr, Rektorin der PH Kärnten, Dr. Kurt Gasser von Gasser+Partner und DI Martin Zandonella, Spartenobmann Information & Consul-

ting der Wirtschaftskammer Kärnten. Das Ziel war es, voneinander zu lernen: Wie funktioniert Leadership in der Wirtschaft? Wie im Bildungsbereich? Was können wir von der Wirtschaft lernen? Was ist notwendig, um erfolgreich zu sein? Wo sollten wir „loslassen“? Wo sollten wir „zugreifen/anpacken“? Am Ende der gelungenen Veranstaltung war man sich einig: *Bildung braucht Leadership - Leadership braucht Bildung.*



**MMag. Siegfried Torta**  
Netzwerkkoordinator für Kärnten  
LSR für Kärnten  
[siegfried.torta@lsr-ktn.gv.at](mailto:siegfried.torta@lsr-ktn.gv.at)

## Ehrung für Kärntner LEA-AbsolventInnen

Im Spiegelsaal der Kärntner Landesregierung begrüßten am 8. Februar 2018 der Amtsführende Präsident des LSR Rudolf Altersberger sowie die NEKOs MMag. Siegfried Torta, Erik Brunner, MA BEd, und Dipl.-Päd.<sup>in</sup> Prof.<sup>in</sup> Maria Wobak, BEd MA, die 16 Kärntner AbsolventInnen der 13. LEA-Generation, um sie anlässlich des erfolgreichen Abschlusses der Leadership Academy und der Aufnahme in das Leadership-Netzwerk feierlich zu ehren.



Fotonachweis: kore/LSR Kärnten

# Weitere 39 niederösterreichische Führungskräfte sind Mitglieder der Leadership Academy

Das Team der niederösterreichischen LEA-Netzwerkkoordination (Dir.<sup>in</sup> Cornelia Wagner-Sturm, Dir.<sup>in</sup> Zita Schatzl, MA, PSI Leopold Schauppenlehner, MEd) gestaltete für die AbsolventInnen der Generation XIV am 20. November 2018 eine würdevolle Feier im Leopoldsaal des Landhauses von Niederösterreich in St. Pölten.

Bildungslandesrätin Mag.<sup>a</sup> Christiane Teschl-Hofmeister ließ es sich nicht nehmen, persönlich zu gratulieren und zeigte sich beeindruckt von der herausragenden Leistung und dem Engagement. Doris Wagner, MEd, Leiterin des Bereichs Pädagogischer Dienst, war besonders begeistert vom Vernetzungsgedanken und überreichte „Dank und Anerkennung“.

Exemplarisch präsentierten aus VS, AHS und PTS drei zertifizierte LEA-AbsolventInnen ihre Entwicklungsprojekte. Die Anwesenheit zahlreicher Verant-



*Doris Wagner, MEd, Leiterin des Bereichs Pädagogischer Dienst, bedankt sich bei den AbsolventInnen der 14. LEA-Generation*

wortlicher aus der Schulaufsicht, die sich mit „ihren“ neuen LEA-Netzwerkmitgliedern freuten, zeugte von besonderer Wertschätzung.

## LEA-International



*Dir.<sup>in</sup> Frances Kruselkopf (Bildmitte) mit den Teilnehmerinnen Dir.<sup>in</sup> Adelheid Laumann, BEd BEd, (links) und MMag.<sup>a</sup> Aurelia Schwarzmann, MA*

### Schulleiterin Frances Krusekopf, Millstream Elementary School, Victoria, Canada, zu Gast beim 2. Forum der 14. LEA-Generation in Alpbach

School leadership is a complex task, with multifaceted challenges presented by a variety of stakeholders. It is for that reason that I continuously seek to reflect on and improve my practice as a principal. Attending the Leadership Academy in December 2017 was an amazing opportunity to increase my understanding of the Austrian education system, interact with fellow school leaders, and contemplate my own leadership style and skills.

I appreciated the opportunity to interact directly with members of the ministry, and to participate in a variety of strategies effectively designed to stimulate dialogue and engagement. It was a privilege to observe six different KTC groups in action to both understand some of the issues facing Austrian school leaders as well as to develop an appreciation for a unique coaching model. Thank you for the opportunity to participate in such an engaging professional learning experience. I look forward to applying my learning from the Leadership Academy to my role as a school principal back in Canada.

## Vom „Dritte Welt“-Land zum PISA-Sieger Auf den Spuren einer Erfolgsgeschichte

Michael Schratz

Singapur ist innerhalb von 50 Jahren von einem sogenannten „Dritte Welt“-Land mit 5,5 Millionen Einwohnern zu einem der höchst entwickelten Länder der Welt aufgestiegen. Auch im Bereich Bildung hat sich das Land erfolgreich entwickelt: Zur Gründungszeit als eigenständiger Staat (1965) war die Mehrheit noch Analphabeten. Heute weist Singapur Spitzenwerte im PISA-Ranking mit den besten Ergebnissen in allen Fächern (Mathematik, Naturwissenschaften, Lesefähigkeit) auf. Der „Vorsprung“ gegenüber anderen OECD-Ländern beträgt zwei Jahre. Eine Gastprofessur hat mir die Möglichkeit gegeben, tiefergehende Einblicke in die Erfolgsgeschichte des Schulsystems zu erhalten.

### Die Geschichte

Zur Gründungszeit war Singapur mit einem fragilen Bevölkerungsmix (v.a. Chinesen, Malaien, Inder) und einem niedrigen Bildungsgrad konfrontiert. Da es kaum Rohstoffe gab, lag deren Hoffnung in der Bildung. Der damalige Premierminister legte den Fokus auf die Investition in Menschen, um Singapur in eine erfolgsversprechende Zukunft zu führen. Bis heute werden 20% der Staatsausgaben in die LehrerInnenbildung und das Schulsystem investiert. Bildung steht im Staatsetat nach den Ausgaben für das Militär an der zweiten Stelle.

### Lehrpersonen

Lehrpersonen in Singapur haben deshalb ein hohes Ansehen, entsprechende Aufstiegschancen und verdienen gut. Nur die besten AbsolventInnen haben eine Chance auf den LehrerInnenberuf. Ihre Professionalität wird gefördert – sie erhalten eine hoch qualifizierte Ausbildung und jede junge Lehrkraft erhält einen Computer. Sie werden aber auch gefordert: 100 Stunden Fortbildung pro Jahr sind zu absolvieren, über die sie Rechenschaft ablegen müssen – nicht über die formale Teilnahmebestätigung, sondern über den Mehrwert, den sie gebracht hat.

### Strukturierte Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit der Schulleitung mit den

Lehrpersonen und den Lehrpersonen untereinander spielt eine große Rolle. Es gibt an jeder Schule unterschiedliche „Professionelle Lerngemeinschaften“, Teams, die nach lateralen (Klassen-, Jahrgangsteams) oder vertikalen Erfordernissen (Teacher Leadership, mittleres Management) eingerichtet sind. Jede Woche ist ein Nachmittag für (verpflichtendes) gemeinsames Arbeiten an entwicklungsrelevanten Themen reserviert, an dem alle teilnehmen (müssen). Sie besprechen gegenseitig Unterricht, wozu einzelne Schulen auch „Teaching Labs“ haben, in denen die Lehrpersonen hinter der Einwegscheibe ihre KollegInnen beim Unterrichten beobachten, gemeinsam darüber sprechen und mit ihnen anschließend auswerten.

### SchulleiterInnen

SchulleiterInnen bleiben maximal sechs bis sieben Jahre an einer Schule, dann werden sie vom Ministerium an eine andere Schule versetzt, um dort ihren Fähigkeiten nach gezielt eingesetzt zu werden. Schulen sind in Gruppen von 12 bis 14 Schulen zusammengefasst, innerhalb dieser Cluster erfolgt auch eine intensive Netzwerkarbeit zwischen den Lehrpersonen. Diese werden darin aber auch bewertet und deren Aufstieg angebahnt, der zu höherem Gehalt führt.

### Schulaufsicht

Jeder Cluster wird von einer Superintendentin/einem Superintendenten (VertreterInnen des Ministeriums) geleitet. Diese nehmen die Funktion von Schulaufsicht ein, sind hoch qualifiziert und haben im Ausland an renommierten Universitäten studiert. Sie sind in kontinuierlichem Kontakt mit den SchulleiterInnen sowie mindestens einmal im Jahr mit den Lehrpersonen.

### Von „anderswo“ lernen

Von „anderswo“ lernen, spielt in Singapur eine große Rolle, so auch in der Qualifizierung von SchulleiterInnen: Jede/r künftige SchulleiterIn muss im Rahmen der Ausbildung ein ausländisches Bildungssystem studieren, das dann auch besucht

wird, wofür das Ministerium die Exkursionskosten übernimmt. Nationale Stipendien eröffnen talentierten Personen den Zugang zu den renommiertesten Universitäten weltweit, die wiederum Erfolgswissen ins Land zurückbringen, wodurch sich in der Folge Singapur zur Weltklasse entwickeln konnte.

## Große Klassen, ständig variierende Aufgabenstellungen im Unterricht

In den Schulbesuchen treffe ich zum Teil auf Klassengrößen von 40 SchülerInnen (der Durchschnitt liegt bei 36), dennoch gehen im Unterricht die Lehrpersonen auf jede/n Einzelne/n ein, um sie bestmöglich zu unterstützen. Die PISA-Ergebnisse weisen nach, dass der größte Teil der Jugendlichen die Schule erfolgreich abschließt, was nicht zuletzt auch auf die asiatischen Tugenden (Anstrengung, Fleiß, Disziplin) zurückzuführen ist. Die schulischen Spitzenleistungen lassen sich allerdings nicht durch Auswendiglernen erreichen. In meinen Unterrichtsbesuchen habe ich erlebt, dass die SchülerInnen ständig variierende Aufgabenstellungen zur Annäherung an ein Lernziel erhalten, die vielfach Bezug zum Lebensalltag herstellen und die SchülerInnen aktivieren, ihre eigenen Lebenserfahrungen einzubringen. Oftmals wird das „rückwärtige Design“ angewendet, d.h. sie müssen den Lösungsweg zurückverfolgen, um das „Problem hinter dem Problem“ zu erkennen. Wurde die Essenz der Aufgabe verstanden, entwickeln die SchülerInnen eine Aufgabe desselben Formats, um die MitschülerInnen (z.B. in niedrigeren Klassen) zur Lösung aufzufordern.

## Paradoxien im Bildungssystem: Ganzheitliche Bildung und Tests

Wissenschaftler in Singapur sehen viele Paradoxien im eigenen Schulsystem (z.B. Ng, 2017), die sich auch bei meinen Schulbesuchen gezeigt haben. Obwohl die SchülerInnen nach sechs Grundschuljahren eine strenge Prüfung absolvieren, die über den weiteren Schulweg entscheidet, ist durchgängig ganzheitliche Bildung gefragt, nicht das Testen. Das Ministerium versucht seit einigen Jahren, das Testen in den Schulen zurückzudrängen und dafür das gesellschaftliche Wohlergehen (*Well-being*) zu forcieren. Eltern investieren allerdings immer noch in außerschulische Tutorien, um ihre Kinder zusätzlich unterrichten zu lassen. Um Eltern den Druck zu

nehmen, ihre Kinder auf die „besten Schulen“ schicken zu müssen, setzte das Ministerium 2012 die Initiative „*Alle Schulen sind gute Schulen*“.

## Ausstattung, Innovation und Kreativität

Bei den Schulbesuchen fallen mir die großzügigen Schulbauten auf, ebenso die Reichhaltigkeit der Ausstattung, in der sich vielfach der Fortschritt des Hochtechnologielands widerspiegelt (z.B. Windkanal, Flugsimulator). Schulen erhalten pro Jahr 10.000 Dollar für innovative Projekte, die als „Anschub“ für kluge Lösungen eingesetzt werden sollen. An einer Schule habe ich diesbezüglich eine riesige Legowand mit entsprechenden Bausteinen gesehen (siehe Foto), die eine Grundschule anschaffte, um das kreative Gestalten innerhalb und außerhalb des Unterrichts anzuregen. Der Blick auf das von unterschiedlichen SchülerInnen

Teams auf der Wandfläche Entstandene soll bereits früh den Systemblick schärfen und Komplexität durchschaubar machen. Eine andere Schule hat einen „Makerspace“, eine Art kreativen Entdeckungsraum, eingerichtet, in der SchülerInnen zum Experimentieren und Problemlösen angeregt werden sollen. Diese Beispiele sollen den Spirit andeuten, der sich von der LehrerInnenbildung bis in den Schulalltag des singapurischen Bildungssystems durchzieht.



## Literatur

Ng, P.T. (2017). *Learning from Singapore: The power of paradox*. New York: Routledge.

**Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz**  
Wissenschaftliche Leitung der LEA  
[Michael.Schratz@uibk.ac.at](mailto:Michael.Schratz@uibk.ac.at)



# Lob den Lehrer\*innen: Wer Beziehungen stärkt, macht Schule gut.

**Kegler, U. (2018). *Lob den Lehrer\*innen: Wer Beziehungen stärkt, macht Schule gut. Ein Weckruf.* Weinheim: Beltz, ISBN 978-3-407-86500-7, 240 Seiten**

Wer Schule der Zukunft gestalten will, muss an der Gestaltung der Beziehungen der an Schule beteiligten Personen ansetzen – aktiv, partizipativ und werteorientiert. Ulrike Kegler, Schulleiterin der weit über die Grenzen hinweg bekannten staatlichen Montessori Schule in Potsdam, stellt in ihrem neuen Buch die Beziehungsgestaltung in den Mittelpunkt aller Überlegungen zur Schulentwicklung. Eine veränderte Zusammenarbeit an der Schule schließt auch die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander mit ein. Sie greift dabei auf die Erfahrungen ihrer Schule zurück und beschreibt diese plastisch.

Ausgangspunkt der Veränderung an der Schule ist und war die Umgestaltung der Räume und Zeiträume im Rahmen eines Pädagogischen Konzepts. Allein dadurch ergab sich eine neue Beziehungsgestaltung, die durch Weiterbildung, Gespräche und dauerhaften Austausch eine tragfähige Basis erhielt. Kegler nimmt auch das Eigentliche der Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen in den Fokus. Es geht darum, Prozesse aufzusetzen und zu strukturieren, Ziele zu setzen und Ergebnisse zu erwarten sowie Feedback zu diesen zu geben. Entscheidend sei es, Vorbild zu sein, Richtung vorzugeben und Empathie zu zeigen. In diesem Sinn hat sie ein traditionelles Verständnis der LehrerInnenrolle. Gleichzeitig sind die Wege der Ausgestaltung der LehrerInnenrolle und des Unterrichts teilweise außerhalb des üblichen Rahmens. Oft jedoch ist es das „Drumherum“, wie Kegler ausführt, das es den LehrerInnen ermöglicht oder erschwert, ihr professionelles Bestes zu geben, der Umgang mit Kollegien, Schulleitung, Eltern und SchülerInnen.

Im Zentrum ihres Buchs stehen deshalb die Kapitel über Zusammenarbeit und Führung als Basis einer neuen Schule. Ulrike Kegler schöpft aus ihrem großen Erfahrungsschatz und gibt zur Gestaltung der Arbeit mit Lehrpersonen wertvolle Tipps. Des Weiteren zeigt sie, wie die Kooperation in der Schule praktisch organisiert werden kann. Recht umfangreich sind auch die Hinweise zur Leitung einer Schule.

Ganze drei Kapitel werden Methoden und Wegen gewidmet, um die Beziehungen aller AkteurInnen an der Schule zueinander zu entwickeln. Inhaltlich greift die Autorin dabei auf die Erfahrungen der eigenen Schule zurück. Sie nutzte Theater, Kunst, Tanz und das gemeinsame Feiern von Festen, um dies zu erreichen. Entscheidend für diese neue Beziehungskultur ist, dass eine Lernkultur entstehen kann, die allen guttut. Dazu war eine Öffnung der Schule hin zur Welt notwendig – ExpertInnen, die als Lehrkräfte an die Schule kamen veränderten das Kollegium dahingehend, dass Lehrpersonen selbst zu Lernenden wurden.

Eine große Chance für Schulen sieht Kegler im nahenden LehrerInnenmangel. Dieser biete die Chance, Schulen zu entwickeln. „Aus der Not eine Tugend zu machen war nicht selten der Ausgangspunkt für Schulentwicklung“ (S. 17). Viele Schulen haben sich aus der Not (oft ein Mangel an SchülerInnen) entwickelt. Dieses Mal könnte es der Mangel an Lehrpersonen sein, der Ausgangspunkt für Entwicklungen ist. QuereinsteigerInnen können diese Lücke füllen und neue Impulse und Perspektiven einbringen.

Am Ende des Buches stellt sich die Autorin die Frage, wie Schule in zehn Jahren aussehen soll. Ihre Vision: Schule soll ein produktiver Ort für alle Beteiligten sein, ein Ort, an dem es sich gut leben lässt, ein Ort, der die guten Seiten der Kinder fördert und ihnen Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen eröffnet, weil Bildung Beziehung ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Ulrike Kegler einen lesenwerten Leitfadens für pädagogische PionierInnen verfasst hat.

**MMag. Martin Hartman**  
Mitarbeiter im wissenschaftlichen  
Team der Leadership Academy  
[Martin.Hartmann@uibk.ac.at](mailto:Martin.Hartmann@uibk.ac.at)

