

TRENDBERICHT LEADERSHIP ACADEMY

Erste Erfahrungen aus dem LEA Relaunch

Im Rahmen eines extern begleiteten Review-Prozesses kam es mit Beginn der LEA Generation 10 zu einer Neugestaltung (Re-launch), zu dem das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) zahlreiche Stakeholder-Gespräche organisiert hatte. Die Weiterentwicklung des bewährten Konzepts führt zu einer Stärkung der Kohärenz zwischen den nationalen Entwicklungsthemen im Bildungswesen und der Leadership Academy.

1. Das Leadership Curriculum als Handlungsleitfaden

Den Ausgangspunkt für die Arbeit der Teilnehmer/innen bilden die für den Standort bedeutsamen Entwicklungsprojekte des BMUKK, für deren Umsetzung Leadershipkompetenz systematisch aufgebaut bzw. weiter entfaltet wird. Damit soll die Strategieentwicklung durch Schulleiter/innen am Standort bzw. über Verantwortliche im jeweiligen Bereich mit den Entwicklungsthemen der Bildungsreform verbunden werden. Dazu werden zielgruppenspezifisch Strategieworkshops angeboten, welche die Dialogarbeit mit den Betroffenen und Beteiligten am Standort schulen.

Im Einzelnen erleben die Teilnehmer/innen im *learning by doing* den Kompetenzaufbau durch Zielbildentwicklung, Möglichkeiten und Grenzen der Diagnose der Ausgangslage, die Arbeit an Prototypen im Transformationsprozess sowie den Stellenwert von Feedback und Evaluation.

2. Aufbau der neuen Leadership Academy

Der systematische Ausbau der Leadership-Kompetenzen erfolgt in aufbauendem Zyklus in vier Foren über den Zeitraum eines Jahres (Abb. 1).

▫

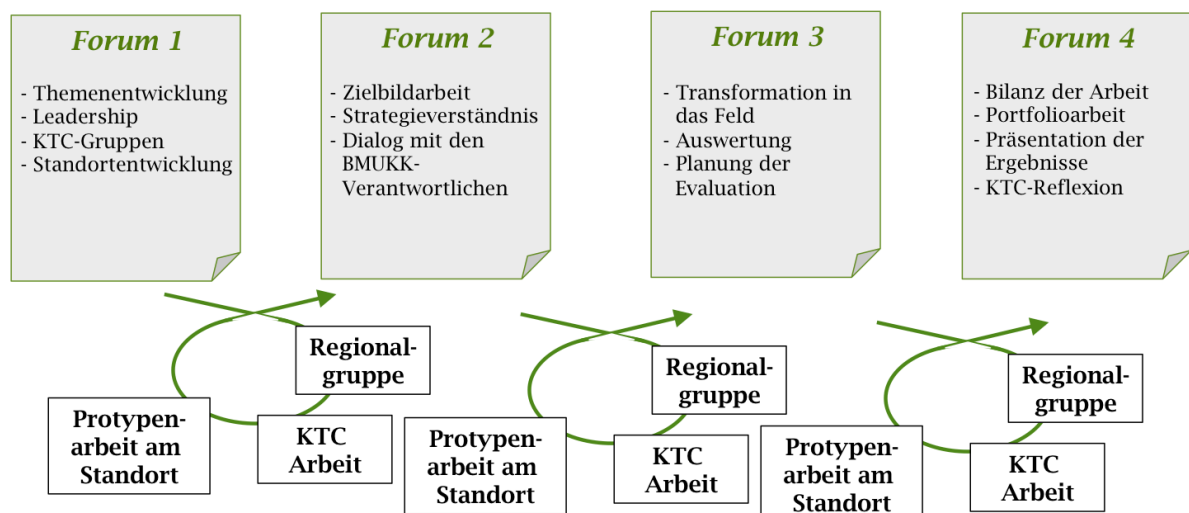


Abbildung 1: Der Spannungsbogen aus der Arbeit in den Foren und den Transferphasen



Forum 1 bildet den relevanten Einstieg in die soziale Architektur der Leadership Academy mit Lernpartner/in, kollegialen Teamcoaching-Gruppen (KTC), Regionalgruppen und den neu eingeführten Strategieworkshops für die übergeordneten Kontexte der Entwicklungsarbeit. Jedes Forum verknüpft sich mit einem Prozess am Standort, in dem die Systementwicklung im Dialog mit den Beteiligten weitergedacht und entwickelt wird.

Forum 2 besteht dann in der großen Herausforderung, die inzwischen geleistete Arbeit aufzugreifen, fortzuführen und mit den Erkenntnissen der Fachverantwortlichen im Ministerium zu verbinden. Hier kommt die Z-Strategie als ein durchgängiges Entwicklungsinstrument für die praktische Fallarbeit in Verbindung mit den Z-Gruppenworkshops zum Tragen. Daraus erwächst in einer iterativen Schleife der Auftrag zur Konkretisierung und Aktivierung mit den Akteuren vor Ort.

Forum 3 enthält den Höhepunkt der Entwicklungsarbeit: Die Prototypen, Programmschwerpunkte und Vorhaben sind ausgearbeitet und warten auf den Praxistest. Die Verbindung der Z-Strategie mit den Workshop-Gruppen und dem KTC ermöglicht für jede/n einzelne/n eine dichte Anreicherung der Führungsarbeit in der Praxis. Gleichzeitig wird intensiv voneinander gelernt und miteinander weiterentwickelt. Die Vernetzung greift. Der Prozess in den Systemen selbst lebt von den Impulsen und Reflexionen und gewinnt so an Lebendigkeit und Professionalität zugleich.

In dieser Zeit spielen die Lernpartner/innen und die KTC-Gruppen eine bedeutsame und stärkende Rolle. Die Portfolioarbeiten begleiten dokumentierend und reflektierend diesen Prozess. So entstehen Prototypen der Entwicklungsarbeit am Standort.

Forum 4 bildet das Finale: Hier werden zum einen die Portfolioarbeiten als Ausschnitt der einjährigen Entwicklungsarbeit im und am System begutachtet und kollegial reflektiert, zum anderen werden die Leistungen der einzelnen gewürdigt und exemplarisch ausgewählt bzw. präsentiert. Die würdige Zertifikatsübergabe und Feier bildet einen festlichen Abschluss.

3. Was gewinnen die Teilnehmer/innen?

Aus dem Erleben eines Prozesses über ein Jahr und dem Wechselspiel von Antizipation, Aktion und Reflexion entsteht eine Begegnung mit unterschiedlichen Ebenen und Qualitäten der Arbeit. Sie beginnt mit der Auseinandersetzung mit bestehenden Routinen, auf die mit einem „frischen Blick“ geschaut wird. Darüber kommen die dynamischen Prozesse in den Blick. Es geht um neue Konzepte, Rollen, Strukturen und Prozesse, die vorgedacht, entwickelt und realisiert werden.

Tiefer geht der Prozess, wenn er die Ebene der mentalen Muster erreicht. Werte, Paradigmen, Glaubenssätze werden thematisiert und im besten Fall kommt es zu einem tiefen Diskurs darüber in den Systemen als erkundende Dialoge. Gelingt es dann, diesen Prozess vor dem Hintergrund des weiteren Wandels als ein Heraustreten aus einer lange prägenden Denkweise in offene Möglichkeiten der zukünftigen Arbeit zu vergegenwärtigen, wird Veränderung als natürlicher Prozess der Ko-Evolution vielleicht sogar begrüßt. Die Akteure selbst sind die Gestalter/innen dieser Veränderung und es ist kein Aufgreifen einer gerade aktuellen Strömung. Dieser Prozess ist daher wandelnd und bewahrend zugleich.

Die Arbeit der Teilnehmenden an der LEA führt zu einer systematischen Entwicklung ihrer Führungskompetenz. Durch den Leitgedanken der aktionalen, sich selbst und das System explorierenden Aneignung von Methoden, Strategien und Haltungen wächst ein Know-how als Grundlage für weitere Initiativen, Projekte und Veränderungsvorhaben am Standort bzw. am institutionellen Rahmen.



In der KTC-Gruppe findet die Kompetenzaneignung zur Rolle, zum Auftreten, Wirken, zu strategischem Handeln und Entwickeln eines persönlichen Stils im Zusammenhang der Entwicklung im eigenen System statt. Im KTC wird das Kapital zur Anwendung prozessorientierter Führung gebildet. Führen über offene Fragen, systematische Erkundungen von Perspektiven, Reflexions- und Resonanzfähigkeit gegenüber spezifischen Sichtweisen stehen im Vordergrund. Darüber wird die Fähigkeit zur Prozessreflexion und Entfaltung produktiver Atmosphären gebildet. Die Grundlagen des Coachings werden in bis zu achtfacher Praxis im Laufe einer Generation eingeübt.

In den Z-Workshopgruppen entsteht eine professionelle inhaltliche Auseinandersetzung mit den strategischen Entwicklungsthemen. Die Strategie wird nicht nur als Maßgabe des Ministeriums umgesetzt, sondern als Entwicklungsvorhaben in den systemischen Kontext der Standortentwicklung übersetzt. Es gelingt die Transformation eines Strategiethemas in einen Prozess aus Vision und Mission, Schaffung der strukturellen Bedingungen und Unterstützung in der Entwicklung der mentalen Modelle bei den Kolleginnen und Kollegen.

Die Read-arounds, das systematische Zusammentragen und Reflektieren im Rahmen des Portfolios und die Reflexion auf der Basis der Leadership-Kompetenz-Skala (LKS) tragen darüber hinaus zu größerer Systematik und Bewusstheit bei. Am Ende steht eine stärker von der Selbstwirksamkeit im systematischen Vorgehen und kommunikativen Handeln überzeugte Leitungspersönlichkeit, die ihre kommunikativen Möglichkeiten kennt und sich über das Feedback in ihrer Umgebung weiterentwickelt.

4. Erste Trends der Neuorientierung der LEA

Aus dem Review-Prozess konnten konkrete Schlussfolgerungen gezogen werden, die inzwischen zu folgenden ersten Ergebnissen geführt haben.

Die Ziele der LEA konnten geschärft werden und zugleich werden die Leadership-Kompetenzen als relevant für die anstehenden Veränderungsvorhaben erlebt. Die direkten Dialoge mit den Themenverantwortlichen des BMUKK in Kaminesgesprächen und thematischen Z-Strategieworkshops sind auf starke Resonanz gestoßen und haben das Angebot der Leadership Academy perspektivisch und inhaltlich bereichert.

Die Hinführung und Vorbereitung auf den Einsatz der Z-Strategie als systematisches Entwicklungsinstrument führt zu merkbar relevanteren Themen und Ergebnissen der Projektvorhaben. Die Teilnehmer/innen kommen in einen aufbauenden Prozess. Die thematischen Inputs im Plenum bieten eine klare Orientierung und werden als relevant für das Verständnis von Veränderungs- und Innovationsprozessen erlebt und zugleich als Handreichung für das konkrete Vorgehen verstanden.

Die ohnehin sehr gut eingeschätzten KTC-Gruppen gewinnen noch einmal an Tiefe und Konkretheit. Die Gruppen kommen in ein gemeinsames Verständnis von Wahrnehmen, Erkennen, Diagnostizieren, Entwickeln und Intervenieren. Die Plenumssequenzen werden als straffer geleitet und Ziel führender ausgerichtet erlebt. Jeweils nach einer Einheit in der großen Plenumsrunde findet der Wechsel in die parallelen Z-Workshops mit Fallarbeit statt. Die Z-Workshops bilden über die Foren thematisch ausgerichtete, stabile Lerngemeinschaften zur professionellen Klärung von Themen und Erfahrungen.

Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz & Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Innsbruck und Zürich, im Juli 2013

