

schülerinnen und -schülern. Der Einstieg wurde auswendig gelernt und der Rest der Stunde läuft ganz automatisch ab. Der im Klassenzimmer sitzenden Kommission schenkt man kaum noch Aufmerksamkeit, registriert sie zwar zwischendurch aus dem Augenwinkel und versucht, ein paar Gesten richtig zu deuten, aber ist einmal der Faden gefunden, weiß man, es kann eigentlich nichts mehr schief gehen. Mit Fortschreiten der Stunde verschwindet auch die letzte Anspannung und der Spaß am Unterrichten über-

wiegt wieder. Hat man am Ende der Stunde schließlich alles dargeboten, was geplant wurde, fällt einem mit dem Pausenzeichen eine große Last von den Schultern.

Die Nachbesprechung gehört zu den angenehmen Seiten des Lehrauftrittes. Die Erleichterung, die Stunde ohne großen Patzer zu Ende geführt zu haben, schlägt sich merkbar auf die Stimmung nieder. Man erhofft sich lobende Worte, eine verbale Honorierung des betriebenen Vorbereitungs-

aufwandes, aber auch eine ehrliche Rückmeldung über die eine oder andere Schwachstelle im Unterrichtsverlauf. Denn so gut die Stunde auch gewesen sein mag, perfekt war sie mit Sicherheit nicht und nur durch das Ansprechen von Fehlern und das Aufzeigen von Verbesserungsvorschlägen kann man sich weiterentwickeln, kann man neue Zugänge finden und sich verbessern, denn: Auch der Lehrer lernt nie aus! ■

## Leadership Academy: Chancen und Perspektiven für die berufsbildenden Schulen

von Wilfried Schley und Michael Schratz

**B**ildungspolitik hat Konjunktur in Österreich. Reforminitiativen der Bundesregierung verbinden sich mit Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus nationalen wie internationalen Vergleichstudien. Die Ergebnisse der Zukunftskommission werden breit diskutiert, das mediale Interesse ist groß. Es ist eine Bereitschaft zu einem tief greifenden Wandel zur Erneuerung zu erkennen. Die neue Politik zeigt eine Öffnung an. Das gibt Chancen für Entwicklung. Peter Senge (1999) als Begründer der lernenden Organisation würde wohl von einem „Dance of Change“ sprechen.

Nach der Bildungsinitiative „Klasse: Zukunft“ und der Arbeit der Zukunftskommission mit wegweisenden Ergebnissen bildet die 2004 gestartete „Leadership Academy“ des bm:bwk unter Leitung der Professoren Wilfried Schley (Zürich) und Michael Schratz (Innsbruck) ein drittes Beispiel für umfassend gelingende Reformarbeit im Bildungsbereich.

Wir erzählen in diesem Text die Story der Leadership Academy und stellen diese den Leserinnen und Le-

sern im berufsbildenden Bereich vor. Wir beschreiben Grundverständnisse und den Aufbau der Leadership Academy, stellen ihre Arbeitsform dar und benennen maßgebliche Konzepte und Personen, die in verschiedenen Rollen darin tätig sind. Ein Blick auf die Chancen speziell für die Berufsbildung rundet den Beitrag ab.

### Wie ist die Leadership Academy (LEA) entstanden?

Als die Frage an uns gerichtet wurde, wie man die Führungsqualität und Professionalität der Leitung im Bildungsbereich nachhaltig steigern könne, waren unsere Prämissen bald klar. Sie liegen in der Verbindung zwischen Professionalität, Leadership und „Community of Practice“. Professionalität ist für uns geübtes und reflektiertes Talent. Leadership kennzeichnet die besondere personale und mentale Kompetenz einer Führungsperson, der Entwicklung im eigenen Bereich Richtung zu geben, ein starkes Engagement der Einzelnen auszulösen und die organisationale Leistungsfähigkeit zu steigern.

**Wilfried Schley** ist Ordinarius am Institut für Sonderpädagogik der Universität Zürich.

**Michael Schratz** ist Leiter des Instituts für Lehrerbildung und Schulforschung an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

Leadership als Professionalität zweiter Ordnung geht über die Managementkompetenz hinaus. Sie ist mehr als die Anwendung professioneller Qualitätsstandards. Sie zeigt sich in konkreten Situationen, die als Aufgaben und Herausforderungen von den Führungspersonen zu bewältigen sind. Professionalität entwickelt sich dabei im bewussten Tun, sie lässt sich damit im eigentlichen Sinn nicht lehren. Das hat sie mit der Gruppendynamik gemein, die auch eine Lehre der Wirkungen ist, ohne operationalisierte Handreichung zu sein.

Wir sehen in traditionellen Qualifizierungsmaßnahmen die Gefahr der Produktion „trägen Wissens“ und wollten ein Arrangement schaffen, unter dem sich Leadership als Professionalität entwickelt. Das bedeutet Abschied zu nehmen vom klassischen Lehrgang als Qualifikationstyp. Es genügt eben nicht über Führung zu diskutieren, es ist vielmehr nötig zu konkretem Handeln zu kommen. Wir sind demnach vom Ansatz des „situated learning“ (Lave/Wenger, 1991) ausgegangen. Theorie und Praxis fallen im Aktionslernen zusammen. Der eigentliche Erkenntnisgewinn wird durch Reflexion erzielt.

### Die Elemente unseres Denkens

- ▶ Lösungsorientierte Arbeit an innovativen Projekten in der eigenen Organisation
- ▶ Neues Theorie-Praxis-Verständnis durch Aufhebung der Trennung von Lernen und Anwenden und Überwinden der Transferproblematik im Ansatz des „situated learning“ (ebd.)

- ▶ Kompetenzerwerb durch begleitende Reflexion im „Kollegialen Teamcoaching“ (KTC)
- ▶ Netzwerkorganisation durch vielfältige Verflechtungen in der Lernpartnerschaft, der „Kollegialen Teamcoaching-Gruppe“ sowie der Regional- und Fachgruppe
- ▶ Zusammenspiel von unternehmerischer Verantwortung der einzelnen Akteurinnen und Akteure der Leadership Academy mit der Verantwortungsteilung im Netzwerk
- ▶ Strategieunterstützende Umsetzung von Bildungsreformen wie Bildungsstandards, Individualisierung und innere Differenzierung, Ganztagschule, Frühförderung u.a.
- ▶ Leadership mit Lust an Gestaltung und Vertrauen auf menschliche Ressourcen
- ▶ Professionelle Unterstützung und Führung durch die Professoren Schley und Schratz mit ihrem Team, das durch die Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren als Repräsentantinnen und Repräsentanten der Bundesländer erweitert wird

Wie hat man sich das Leben dieser Academy vorzustellen, wie läuft sie ganz konkret und praktisch? Darauf gehen wir in den folgenden Fragen ein.

### **Soziale Architektur: Wie ist die Leadership Academy (LEA) aufgebaut?**

Die Leadership Academy besteht aus Generationen. In jeder Generation nehmen etwa 250 bis 300 Führungspersonen aus dem Bildungsbereich aus Österreich teil. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus allen Bundesländern und Schulformen, aus der Schulaufsicht und dem Ministerium. Sie führen Kollegien, Schulleitungen in der Region und Projekte oder Fachaufgaben im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Die Anmeldung erfolgt über die Landesschulratspräsidenten und -präsidentinnen, die wiederum die Meldungen nach einem Verteilungsschlüssel an das Ministerium weitergeben.



Die Leadership Academy besteht aus vier Foren:

- ▶ FORUM I: Auftakt, Start, Netzwerkbildung und Themenfindung
- ▶ FORUM II: Projektplanung, Projektmanagement und Coaching
- ▶ FORUM III: Steuerung, Projektentwicklung und Change Management
- ▶ FORUM IV: Präsentation und Zertifizierung

Die Arbeit in den FOREN beginnt immer im Plenum. Die große Gruppe wird erlebnisaktivierend moderiert. Für das Gelingen der Kommunikation sorgen Saalmikrophone und Hilfe-

rinnen und Helfer, die jede Meldung und Äußerung technisch unterstützen. Lernen wird auf diese Weise zu einem Erlebnis. Der methodische Grundsatz lautet: Aktivierung, Erfahrungsorientierung und Reflexion nach dem Großgruppenmoderationskonzept, das Schley und Schratz für die LEA maßgeschneidert entwickelt haben.

Das Konzept zielt darauf, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Teilgeberinnen und Teilgebern zu machen. Dialogrunden an Tischgruppen von acht Personen, Zweiergespräche über die Tischecken, exemplarische Coaching-Dialoge auf der Bühne mit den Leitern der LEA tragen zu starker Identifikation bei. Erlebnisaktivierende Übungen, metaphorische Aufgaben, symbolische Kommunikationsformen,



Bewegung und Rituale sichern auch in der großen Gruppe Lebendigkeit und sorgen für Dynamik.

Der zweite Tag der Foren ist in der Regel als Coaching-Tag gestaltet. Die große Gruppe löst sich dann auf, geht in die „Kollegialen Teamcoaching-Runden“, um dort jeder Person die Aufgabe und Chance zu geben, das eigene Projekt zu präsentieren, es kollegial beraten zu lassen und reich beschenkt mit Bildern, Gedanken und am Ende konkreten Ideen zur Lösung heimzugehen.

Der dritte Tag hat eine Ausrichtung auf den Transfer. Dort wird in der Lernpartnerschaft, im regionalen Netzwerk und im Plenum der Blick nach vorn gerichtet. Strategisches Vorgehen, Kommunikationsmanagement und Arbeit am kommunikativen Dreischritt stehen im Mittelpunkt, bevor es zum Ausklang und zum Feedback kommt:

- ▶ Selbstklärung der Ziele, Motivationen und Ideen
- ▶ Kommunikationsklärung der bevorstehenden Dialoge im Praxisfeld
- ▶ Systemklärung zur Entwicklung geeigneter Projektstrukturen, Aktivierungen und Steuerungen zur Zielerreichung

## Erfolgsfaktoren: Wie arbeitet die LEA?

Die Dynamik und Taktung der Arbeit geht von den Projekten aus. Sie sichern die Verbindung zur institutionellen Realität. Gemäß dem Satz von Kurt Lewin lernt man eine Organisation erst dann kennen, wenn man sie verändert oder etwas in ihr neu entwickelt (...).

Die Intensität der Arbeit hängt eins zu eins vom eigenen Engagement ab. Die Dichte der Kommunikation entwickelt sich im Dialog mit der Lernpartnerin bzw. dem Lernpartner. Das „Kollegiale Teamcoaching“ (KTC) weitet den Blick und sorgt für kreative Infusionen.

Der Erfolg steht in Relation zur Stimmigkeit. Passt das Thema zum Entwicklungsstand der Organisation, nimmt es die Zone der nächsten Entwicklung konstruktiv auf und gibt es eine Verbindung zwischen dem per-



sönlichen Lernen und dem organisationalen Lernen? Das sind die zentralen Fragen bei der Themenauswahl und Projektgestaltung.

Gute Leadership hat die doppelte Blickrichtung: Blick auf die Person und Blick auf die Situation. Am Ende geht es um Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und Ausstrahlung.

## Welche für die Berufsbildung interessanten Konzepte werden in der LEA genutzt?

Die LEA ist durch ihr Professionalisierungskonzept für die Berufsbildung besonders interessant. Einige der jetzt mitarbeitenden Kolleginnen und Kollegen aus der Berufsbildung bezeugen dies mit hohem Engagement und einer Fülle kritisch konstruktiver Beiträge. Die LEA und das Feld der Berufsbildung haben eine Schnittmenge, die vermutlich größer ist als bei anderen Schulformen. Beiden geht es um Konzepte des professionellen Handelns, um Kompetenzentwicklung und projektorientierte Lernansätze.

Die Bewusstheit über die „Kluft zwischen Wissen und Handeln“ (Mandel/Gerstenmeier, 2000), die Auseinandersetzung um aktivierende Lernformen, die Erkenntnisse zum trägen Wissen und die Qualifizierung durch Verantwortungsübertragung und Zustimmung sind beiden Welten vertraut. Ebenso dürfte das ergebnisorientierte

Denken, die Orientierung an Standards und die Vertrautheit mit Qualitätsmanagementsystemen ebenfalls eine erleichternde Bedingung sein.

Wir betrachten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Partnerinnen und Partner im Dialog. Wir schätzen Kritik und Auseinandersetzung und wir arbeiten zielorientiert. Vermutlich wird deshalb in der LEA weniger über Standpunkte und Begründungen diskutiert, sondern viel mehr danach gerungen, die situativ „richtigen“ Lösungen und Ideen zu finden. Die Atmosphäre ist offen, es wird viel gelacht. Leadership fühlt sich leicht und beweglich an, wenn einmal die innere Klarheit da ist und die Kommunikationsklärung läuft.

## Wie wird die LEA geführt?

Die Leitung setzt den Rahmen, strukturiert die Prozesse, liefert Impulse, sorgt für Offenheit der Dialoge und ein inspirierendes Klima. Die Leitung praktiziert Leadership und bemüht sich, das eigene Konzept vorzuleben.

Wir stützen uns auf ein Netz von Helferinnen. Da sind unsere Projektteammitglieder Silvia Pool aus Zürich, Paul Resinger und Bernhard Weiser aus Innsbruck.

Das LEA-Team hat Partnerinnen und Partner im System, welche die organisatorische Arbeit unterstützen,

und verfügt zudem über einen aktiven Kreis von Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren, die in den FOREN und vor Ort für die regionale Verbindung sorgen.

Schließlich erleben wir das Ministerium mit dem Generalsekretär Helm und nicht zuletzt die Frau Bundesministerin Gehrler als impulsgebende und aufmerksame Begleiter. Sie sind ebenfalls Teil des Netzwerks und tragen mit den Reformen des Hauses maßgeblich zur Kraft des Netzwerks bei.

Wenn es Sie interessiert, gehen Sie auf unsere Website. Dort erfahren Sie alles Weitere im Detail.

### **Worin liegen die Chancen für die Themen der Berufsbildung?**

Das Themenspektrum der LEA bietet sich für die Berufsbildung geradezu an. Es kann um den Einstieg in Personalentwicklung, um die Weiterentwicklung im Verständnis von Qualifizierung gehen, um die Einführung von Standards, um die Professionalisierung der Rollen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die Leistungsentwicklung, das Image gegenüber Betrieben, Unternehmen, Verwaltungen und anderen Institutionen.

Interne Themen wie die eigene Organisations- und Teamentwicklung, die Feedback-Kultur, die Praxis der Selbstevaluation ergänzen die bereits

eingeleiteten Schritte der Identitäts- und Profilarbeit am eigenen System.

### **Was hat der einzelne Teilnehmer davon, im Netzwerk der LEA zu sein?**

Es ist anregend, spannend und belebend, Teil des LEA-Netzwerks zu sein. Sie arbeiten an Ihrer Kompetenzentwicklung, entdecken die Leadership-Kompetenz in Ergänzung zur Managementkompetenz, bauen Ihre Kommunikations- und Projektmanagementkompetenz weiter aus, schärfen Ihr Rollenbewusstsein und entwickeln Ihre Steuerungskompetenz.

Gleichzeitig tun Sie etwas für Ihr System. Sie praktizieren das Projektmanagement an einem systemrelevanten Thema und lernen effizienter, zielorientierter und vielleicht sogar lustvoller, daran zu arbeiten.

Die eigene seelische Balance profitiert von Impulsen zum bewussten Loslassen, dem Prozess selbst eine Rolle im Geschehen zu geben und zu einem Teil auch die Wirkungen im System zu beobachten, um nicht kurzatmig als Feuerlöscher im Haus herumzuflitzen. Sie lernen, bewusster zu intervenieren und erweitern Ihr Verständnis und Ihr Repertoire.

Die Leadership Academy wird für Sie als Teilnehmerin bzw. Teilnehmer zur Bühne, manchmal ist sie Werkstatt, oft auch Rüttelstrecke zum Test Ihres

Prototypen und ab und zu auch Jahrmart der Ideen.

### **Für wen ist die Leadership Academy geeignet?**

- ▶ Für die, die das Gelingen zu ihrem Antrieb machen.
- ▶ Für die, die sich für alles zuständig fühlen und nicht gut delegieren.
- ▶ Für die, die ihre Rolle noch klären und ausgestalten wollen.
- ▶ Für die, die neugierig auf andere Menschen und Systeme sind.
- ▶ Für die, die gern mit Überraschungen leben und darüber lebendig werden.
- ▶ Für die, die manchmal unter der Komplexität der Situation in die Knie gehen.
- ▶ Für die, die ihre Arbeitskontexte und Rollen besser steuern wollen.
- ▶ Für die, denen das Wohl der Schülerinnen und Schüler und Mitarbeitenden am Herzen liegt.
- ▶ Für die, die ihre Regierolle und Dramaturgiefunktion im eigenen System entwickeln wollen und die, die das Stück noch schreiben und an einem Happy End interessiert sind.

Wir hoffen, Sie als Leiterin bzw. Leiter, Aufsichts- und Fachverantwortliche bzw. -verantwortlichen demnächst begrüßen zu dürfen. Herzlich willkommen in der Academy. Wer einmal im Netzwerk ist und das Projekt abgeschlossen, dokumentiert und präsentiert hat, wird Mitglied im LEA-Netzwerk und Teil der „Community“. Welcome to the club. ■

#### LITERATUR

Lave, J./Wenger, E.: Situated learning: Legitimate peripheral participations. Cambridge University Press, Cambridge 1991

Mandl, H./Gerstenmeier, J. (Hrsg.): Die Kluft zwischen Wissen und Handeln: Empirische und theoretische Lösungsansätze. Hogrefe, Göttingen 2000

Senge, P. et al.: The Dance of Change: Die 10 Herausforderungen tief greifender Veränderungen in Organisationen. Signum, Wien 1999

