

*journal für
schulentwicklung*

1/2007
11. Jahrgang

Thema

Leadership

StudienVerlag

Inhalt

Thema

<i>Wilfried Schley & Michael Schratz</i> Transformationale Führung braucht Leadership	4
<i>Sibylle Rahm</i> Die Sprache der Leadership Academy – Vom Aufforderungsgehalt magischer Wendungen und verheißungsvoller Geschichten	12
<i>John MacBeath</i> Leading learning and learning to lead	21
<i>Andreas Meisner</i> Leadership im Klassenzimmer	32
<i>Silvia Pool</i> Leadership auf dem Prüfstand – Mit der Leadership-Kompetenz-Skala Führungskompetenzen von Schulleitungspersonen auf der Spur	42

Methodenatelier

<i>Wilfried Schley & Michael Schratz</i> Leadership-Kompetenz aufbauen: Zwei Workshop-Einheiten	54
<i>Volker Dybbert</i> „Ich singe, weil ich ein Lied hab' ...“ Schreiben als Königsweg der professionellen Selbstreflexion	60

Literatur-Review

66

Impressum

70



Wilfried Schley
Michael Schratz

Leadership-Kompetenz aufbauen: Zwei Workshop-Einheiten



Wilfried Schley ist Professor am Institut für Sonderpädagogik der Universität Zürich und wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Organisationsentwicklung und Systemberatung in Hamburg.



Michael Schratz ist Professor für Schulpädagogik und leitet das Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

Grundlagen

Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass es eine (Un-)Menge von Publikationen zum Thema Führung gibt, aber wenig Handlungswissen, das zu messbaren Erfolgen führt. In unseren Workshops zu Leadership und (regionaler) Schulentwicklung haben wir zwei Einheiten entwickelt, die bei den Führungspersonen die erforderlichen Kompetenzen stimulieren soll.

Nach der Auseinandersetzung mit der Frage „Woher kommt die Antriebsenergie für Veränderung?“ arbeiten wir mit der Formel für die Berechnung von Veränderungsenergie von Dannemiller Tyson Associates (2003) $D \times V \times F > R$, nach der die Antriebsenergie vom Produkt aus der Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation und dem gegebenen Leidensdruck (D), mit der Anziehungskraft einer erstrebenswerten Perspektive und ihrer Attraktivität (V), den pragmatisch vorstellbaren und erreichbaren unmittelbaren Entlastungen und Erfolgen (F) abhängt, das insge-

samt größer sein muss als der Widerstand und die Beharrung gegen Veränderungen (R) (vgl. Schley/Schratz 2006).

Diese Formel lässt sich für die Umsetzung in die Praxis nicht rechnerisch bearbeiten, sondern erfordert eine interaktionale Verlebendigung. Dazu dienen uns die entwicklungspsychologisch wichtigen Vorarbeiten von Riemann (1962), die wir mit dem Leadership-Kompetenzmodell für ergebnisorientierte Führung von Ulrich/Zenger/Smallwood (2000) in Beziehung setzen (vgl. auch den Beitrag von Pool in diesem Heft).

Leadership-Kompetenzen haben jeweilige Richtungen und Zugänge. Diese orientieren sich an den Anforderungen eines Systems. Eine stimmige und kompetente Leadership hat Bodenhaftung, damit das tägliche Geschehen und die Kontinuität der Prozesse im Blick bleibt. Diese Blickrichtung bildet ein Spannungsverhältnis mit dem Wandel, dem Stre-

ben nach Innovationen und der Veränderung. Quer zu dieser Zeitachse Dauer und Wandel liegt die Raumachse aus Nähe und Distanz. Übersetzt in das Leadership-Kompetenz-Modell werden hier die Aufgaben der Arbeit mit den Menschen, die Kommunikation und Kooperation einerseits und die Aufgabe der Zielerreichung, der Systematik, Qualitäts- und Ergebnissicherung andererseits bezeichnet.

Die Kompetenzfelder liegen demgemäß in vier Quadranten:

- 1. Quadrant: Bindungsquadrant**
Aufgabe: Vertrauen schaffen, Sicherheit vermitteln, um Zugehörigkeit aufzubauen (→ Charakterstärke zeigen)
- 2. Quadrant: Aktivierungsquadrant**
Aufgabe: Persönliche Ermutigung und Einladung, um Kräfte zu wecken und Bereitschaft zu aktivieren (→ Individuelles Engagement erzeugen)

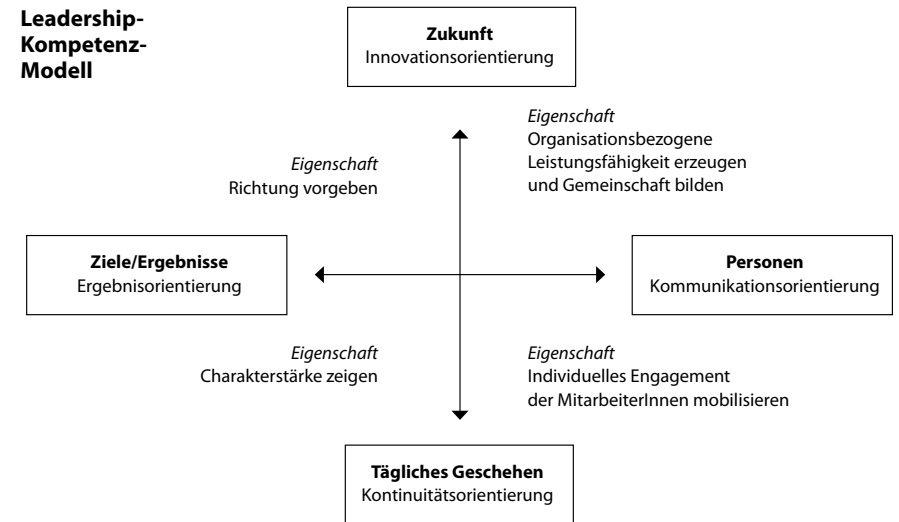


Abbildung 1: Leadership-Kompetenz-Modell nach Riemann (1962) und Ulrich u.a. (2000)

3. Quadrant: Strategiequadrant
 Aufgabe: Szenarien entwickeln und Strategien aufzeigen, um die Vision zu entwickeln (→ Richtung vorgeben)

4. Quadrant: Innovationsquadrant
 Aufgabe: Projekte initiieren, um das eigene System in seinen Strukturen, Prozessen und Kulturmerkmalen voran zu bringen (→ Organisationsbezogene Leistungsfähigkeit erzeugen und Gemeinschaft bilden)

Die Meta-Kompetenz der Leadership besteht darin, situativ die aktuelle Herausforderung anzunehmen und den Schwerpunkt selbst zu setzen. Das Potenzial und die Bereitschaft müssen in allen vier Feldern ausgebildet sein.

1. Schritt: Themenfindung

Der folgende Vorschlag zur Workshoparbeit baut auf die Fragen, die TeilnehmerInnen zur Umsetzung von Leadership in die Praxis immer wieder haben. Sie werden nach Themen gebündelt und münden in den ersten Bearbeitungsschritt, der von der ganzen Gruppe (besonders auch bei Großgruppenveranstal-

tungen, z.B. Arbeit in Bildungsregionen) in Form eines World Café gesetzt werden kann. Für die Durchführung der einzelnen Schritte siehe Schratz 2006.

2. Schritt: Themenzentrierung

In einer Veranstaltung in der Bildungsregion Ravensburg haben sich in der Zusammenfassung folgende 3 Fragebereiche ergeben, die in Form des World Café bearbeitet wurden.

Die Tischthemen lassen sich den in Abb. 1 beschriebenen Leadership-Kompetenzen zuordnen:

- Tischfrage 1 → Richtung Vorgeben/Charakterstärke zeigen
- Tischfrage 2 → individuelles Engagement der MitarbeiterInnen mobilisieren
- Tischfrage 3 → organisationsbezogene Leistungsfähigkeit erzeugen und Gemeinschaft bilden / Richtung vorgeben

Nach der Bearbeitung der einzelnen Tischthemen werden die wichtigsten Botschaften (*Schlüsselthemen*) aus den persönlichen Schreibflächen in die zentrale Schreibfläche in der Tischmitte gesammelt. Sie dienen in der nächsten Phase als Grundlage für den dritten Schritt.

3. Schritt: Themenvertiefung

Die Bearbeitung der einzelnen Tischthemen erfolgt in der Vertiefung nach unterschiedlichen Methoden zum Aufbau von Führungskompetenz. Gemeinsam ist ihnen, dass es aufgrund der Befunde von Goleman u.a. (2002) immer um die Integration von Emotionalität und Rationalität gehen sollte. In unserer *Leadership Academy* (vgl. www.leadershipacademy.at) sind die Führungspersonen in beiden Richtungen gefordert: Sie arbeiten nicht nur an schulischen Entwicklungsprojekten (PRO), sondern auch an ihrer persönlichen Entwicklungsplanung (PEP) (vgl. Abb. 3).

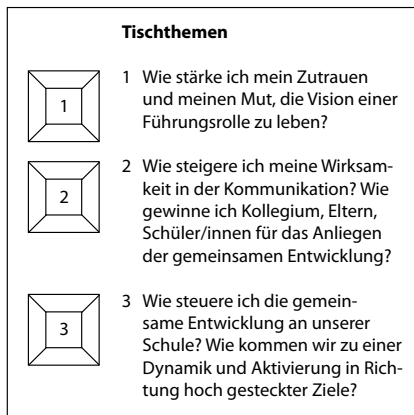


Abbildung 2: Beispiel für Tischthemen in der Bearbeitung des World Café

Eine niedrige emotionale und rationale Aktivierung ist für die Entwicklung nicht relevant (Feld I). Vielmehr wird der Teufelskreis alter Lösungen aktiviert. Eine starke Betonung rationaler Lösungsansätze (z.B. Umsetzung nach einem bestimmten Steuerungsmodell) aktiviert entsprechende Managementtechniken (Feld II). Das kann die Themen inhaltlich voran bringen. Veränderungsprozesse lassen sich allerdings nicht „managen“, sondern benötigen eine hohe Resonanz und Stimulanz für die Beteiligten. Hohe Resonanz allein stärkt zwar die Beziehungen, bewirkt aber noch keine organisationale Entwicklung. Leadership braucht beides: Eine Verbindung aus Innovations- und Kommunikationsorientierung, also eine Symbiose aus PEP und PRO (Feld IV). Diese Integrationsleistung erfolgt bei uns üblicherweise in längerfristigen kollegialen Team-Coaching-Phasen (vgl. Rowold/Schley 1998). Wir denken jedoch, dass eine gute Leadership sich auch darin zeigt in ad-hoc-Prozessen Vertrauen aufzubauen, Resonanz zu zeigen und Energien zu bündeln.

Die Vertiefung der Schlüsselthemen aus dem World Café dient dem unmittelbaren

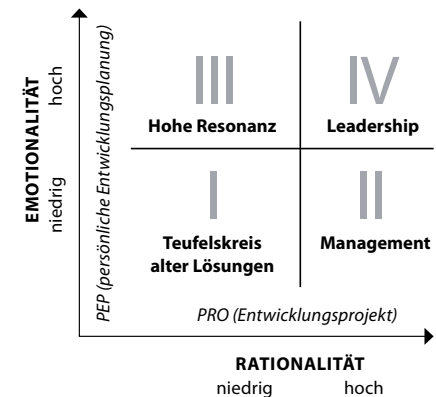


Abbildung 3: Matrix PEP & PRO

Erproben starker emotionaler Resonanz. Dies erfolgt über drei Aufgabenstellungen, um die vier Leadership-Kompetenzen aus Abbildung 1 aufzubauen.

Leadership-Aufgabe 1:

Die Bearbeitung des ersten Themas (Zutrauen und Mut, die Vision der Führungsrolle zu leben) erfordert in besonderem Maß die integrierende Kraft von Emotionalität und Rationalität, denn es geht einerseits um persönlichkeitsbezogene Aspekte (*Charakterstärke zeigen*), andererseits aber auch um die Orientierung auf eine wünschenswerte Zukunft hin (*Richtung vorgeben*).

Im Kurzworkshop gehen die TeilnehmerInnen nach beiden Ansätzen vor, indem sie mit einem/einer (Lern-)Partner/in als kritische Freunde gegenseitig die Tischfrage 1 „Wie stärke ich meinen Mut, mein Vertrauen, die Vision meiner Führungsrolle zu leben?“ bearbeiten. Die im World Café gesammelten Schlüsselthemen aus der Tischmitte dienen als wichtige Orientierungspunkte dafür. Um eine möglichst lebendige Bearbeitung der Frage zu ermöglichen, ist es hilfreich, wenn die Partnerarbeit an Orten freier Wahl statt findet (z.B. im Freien). Nach der Rückkehr der PartnerInnen werden wichtige Erkenntnisse am (Ursprungs-)Tisch ausgetauscht.

Leadership-Aufgabe 2:

Das Tischthema 2 („Wie steigere ich die Kommunikation mit meinen Schulpartnern?“) erfordert die Arbeit mit „Ich-Botschaften“, da eine Botschaft aus der persönlichen Perspektive nicht bestritten werden kann (gilt nur für die Person, die diese Äußerung macht). Die Rückmeldung erfolgt nach dem Leadership-Dreischritt (Führen über Resonanz). Es geht nach folgendem Muster:



Schritt 1: *Was nehme ich wahr?*
 „Ich nehme wahr ...“
 „Ich erlebe ...“
 „Ich empfinde ...“

Schritt 2: *Was löst es aus?*
 „Ich denke und fühle ...“
 „Ich schließe daraus ...“
 „Das bewegt mich ...“

Schritt 3: *Was will ich?*
 „Meine Vorstellungen von der zukünftigen Situation ...“
 „Meine Vision ...“
 „Meine Wünsche ...“

Die Bearbeitung der Aufgabe läuft so ab, dass zwei PartnerInnen an je einem konkreten Anliegen eine Situation aus der eigenen Schule aufgreifen und die 3 Schritte (s.o.) üben. Nach der Übungsphase werden die einzelnen Schritte in der Tischgruppe vorgestellt und im Hinblick auf die Wirkung auf die anderen bewertet (z.B. Skala 0–10).

Leadership-Aufgabe 3:

Viele Schulen stehen derzeit vor der Situation, dass sie mit Erhebungsdaten versorgt werden (z.B. Ergebnisse aus Selbstevaluationen, Lernstandserhebungen, standardisierten Evaluationen wie SEIS oder Päd. Entwicklungsbilanzen) und diese für die Entwicklung von Schule und Unterricht nutzen sollen. Sie stehen oft hilflos vor Datenbergen, denn Zahlen an sich haben keine Bedeutung. Daten sprechen nicht, können aber zum Sprechen gebracht werden, indem die Leiterin oder der Leiter der Schule das Profil persönlich relevant macht. Die Leadership-Kompetenz besteht darin, diesen Anlass als hervorragende Grundlage für einen miteinander gewollten und aktiv wahrgenommenen Entwicklungsprozess zu nutzen. Dazu einige Beispielformulierungen:

- „Da stehen wir gut da, das freut mich für uns. Es zeigt unsere Bemühungen und stimmt zuversichtlich.“

- „Dort sind wir schwächer, das macht mir Sorgen und sollte uns aufmerksam machen.“
- „Hier sind wir offenbar noch gar nicht voran gekommen. Das haben wir in der Vergangenheit vernachlässigt und zuwenig im Blick gehabt. Darüber müssen wir uns auseinandersetzen.“

Hinter jeder Aussage steht die Person und Persönlichkeit des/der LeiterIn. Die Chance der Datenrückmeldung ist ein Beispiel, um eine Situation im Sinne der eingangs vorgestellten Formel für die Aktivierung des Kollegiums zu nutzen. Dazu ist es erforderlich, die Kompetenz zu entwickeln wirkungsbewusst zu kommunizieren. Wirkung wird über Spannung erzeugt. Beruhigende Botschaften („im Vergleich zu anderen stehen wir nicht schlecht da“), Relativierungen („bloß eine Momentaufnahme“), Rechtfertigungen („Kriterien passen nicht zum Profil unserer Arbeit“), Motivationsversuche („beim nächsten Mal kommts anders heraus“) und andere Dissonanz mindernde Maßnahmen bilden die weit verbreitete Harmoniebestrebung ab, über welche es in der Formel $D \times V \times F > R$ zu einem Nullsummenergebnis kommt.

Klartextübung

Wer führen will, muss inspirieren können. Der Aufbau von Spannung, nicht von Druck, gehört zum mentalen und instrumentellen Repertoire von Leadership. Trainiert kann diese Fähigkeit mit einer Resonanzmesskala werden (Abb. 4).

An jedem Tisch des „World Cafés“ wird eine Anrede zur Datenrückmeldung an das Kollegium getestet. Von den Tischmitgliedern gibt es Feedback aus der Rolle und eine Positionierung auf der Resonanzskala. In der Auswertung der Rückmeldungen wird aufgrund der Resonanzmessung sofort deutlich:

- die analytisch statistische Sprache aktiviert nicht



Abbildung 4: Resonanzmesskala

- die behutsam vermittelnde Sprache ruft keine Energie hervor
- die allgemeine Rede vermag die Zuhörer nicht zu packen
- je persönlicher die Botschaft, desto höher die Aufmerksamkeit
- je klarer die aktivierende Schlussfolgerung, desto höher der Überzeugungsgrad
- je bildhafter die Ausführung, desto höher die Aufmerksamkeit
- je eindeutiger die persönliche Verantwortungsübernahme, desto höher die Bereitschaft der KollegInnen mitzugehen.

Das Erleben einer „Klartextübung“ mit Wertschätzung als Basis, die Verbindung aus Akzeptanz der Person und Forderung an die Leistung der Akteure wurde als lustvoll, bereichernd und ermutigend erlebt: befreite Energie und Gestaltungslust in guter Allianz.

In unserer Arbeit mit Führungspersonen auf unterschiedlichen Systemebenen zeigte die Arbeitsform der Klartextübung Varianten auf, die eine Person für sich allein nicht entwickelt hätte. Im gemeinsamen Lachen wurden „alte Muster“ des Redens und Vorgehens identifiziert und lustvoll entlarvt. Diejenigen, die nur schwache Resonanzen erzeugen konnten, erfuhren unmittelbar, woran es liegt: „zu behutsam“, „stark umschreibend“, „teils entschuldigend“, „sehr abstrakt“, „kein Bezug zur Person“. So oder ähnlich lauteten die Rückmeldung. Sie wurden dankbar aufgenommen von LeiterInnen, die in ihren Systemen auf klare Feedbacks zur Wirkung ihrer Kommunikation lange warten können.

Der Dank für den Klartext war deutlich zu hören. Unser Denken über Akzeptanz hat eine Ausweitung erfahren. Dank Klartext.

Literatur

Dannemiller Tyson Associates: Whole-Scale Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
 Goleman, D./Boyatzis R. & McKee, A.: Emotionale Führung. München: Econ, 2002.
 Riemann, F.: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München: Reinhardt; 1962.
 Rowold, G. & Schley, W.: Kollegiales Team Coaching (KTC). In: journal für schulentwicklung 2 (1998) 4, S. 70–78.
 Schley, W. & Schratz, M.: Leadership – eine vernachlässigte Dimension in der Führungsdebatte. In: journal für schulentwicklung 10 (2006) 1, S. 86–96.
 Schratz, M.: Das World Café. Eine wirksame Methode zur Vernetzung von Wissen in großen Gruppen. In: journal für schulentwicklung 10 (2006) 1, S. 98–106.
 Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N.: Ergebnisorientierte Unternehmensführung. Von der Zielformulierung zu messbaren Erfolgen. Frankfurt/M.: Campus, 2000.



Erstens: Es gibt Prinzipien (siehe Hargreaves und Fink), an denen nachhaltige Entwicklungen erkennbar sind.

Zweitens: Nachhaltigkeit benötigt nicht nur im Bereich des Umweltschutzes, sondern auch im Bildungsbereich den Einsatz vieler „change agents“, die sich auf verschiedenste Art und Weise vernetzen und zusammenarbeiten.

Drittens: Nachhaltige Leadership im Bildungsbereich legt den Fokus nicht nur auf die Einzelschule, sondern auf das Gesamtsystem und dessen Umwelt.

*Martin Hartmann, Mag., ist
Forschungsassistent am Institut für Lehrer-
Innenbildung und Schulforschung an der
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.*

Impressum

journal für schulentwicklung
ISSN 1029-2624
11. Jahrgang 2007

© 2007 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen
Layout: Stefan Rasberger/Studienverlag
Druck: FotoLitho Longo

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;
e-mail: order@studienverlag.at; internet: www.studienverlag.at
Redaktion: Mag. Bianca Ender, c/o Studienverlag

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint
viermal jährlich.
Jahresabonnement: € 34,-/sfr 58,90
Einzelheft: € 13,90/sfr 25,10
(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)
Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

HerausgeberInnen
Herbert Altrichter, Universität Linz
Peter Daschner, Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg
Monica Gather Thurler, Universität Genf/Genève
Uwe Hameyer, Universität Kiel
Marlies Krainz-Dürr, IFF Klagenfurt
Hans-Günter Rolff, Universität Dortmund
Wilfried Schley, Universität Zürich
Michael Schratz, Universität Innsbruck
Anton Strittmatter, Päd. Arbeitsstelle LCH, Biel/Bienne

Die mit dem Verfässernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:
Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag; Markus Hatzler (Geschäftsführer), Rosa Hatzler, Elfriede Sponring
Blattlinie: Das *journal für schulentwicklung* dokumentiert Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

Kempfert/Rolff: Internationale Seminare zur Schulentwicklung

Thema: Zielgeführte Schulentwicklung

Schulen, die selbstständiger werden und eigenverantwortlich arbeiten, müssen ihre Ziele zunehmend selber klären und festlegen. Zudem wissen wir aus dem Qualitätsmanagement, dass zielorientiertes Handeln ein „Treiber“ für Verbesserungsmaßnahmen ist. Zielgeführte Schulentwicklung wird also immer wichtiger, findet aber bisher nicht die genügende Aufmerksamkeit.

Inhalte: Deshalb behandelt dieser Kurs zielgeführtes Handeln auf allen Ebenen der Schulentwicklung wie

- Was sind Ziele, welche Arten?
- Funktion von Zielen für die Schulführung
- Ziele und Evaluation
- Unterscheidung Ziele, Indikatoren, Maßnahmen
- Balanced Scorecard als Ansatz, mit strategischen Zielen zu arbeiten
- Zielvereinbarungen und wie man sie schließen kann

Termin: 22. und 23. Mai 2007

In den Trainings stehen praktische Übungen im Mittelpunkt, die zumeist anhand von Fallbeispielen in Kleingruppen stattfinden. Sie werden durch ein Grundlagenreferat eingeleitet und abschnittsweise im Plenum ausgewertet. Sie werden durchgeführt durch einen theorieinteressierten Schweizer Schulleiter (Guy Kempfert) und einen praxiserfahrenen deutschen Hochschullehrer (Prof. Dr. Hans-Günter Rolff). Sie dienen auch dem internationalen Erfahrungsaustausch, da Teilnehmer aus der Schweiz, aus Deutschland, Österreich und Südtirol eingeladen werden.

Adressaten sind Schulleitungen, Mitglieder von Steuergruppen, Personen aus der Schulaufsicht und aus Schulverwaltungen

sowie Schulentwicklungsberater und -beraterinnen.

Ort:

Leuenberg/Hölstein (bei Basel)

Kosten:

CHF 390.00

(exkl. Unterkunft, die preiswert ist)

Anmeldungen an: Guy Kempfert, Himmelrainweg 24, 4450 Sissach, Tel. 0041-61-927 54 54 (Schule), e-mail: guy.kempfert@bl.ch

Berufsbegleitender Studiengang „Supervision“

Das Institut *Advanced Studies (AS)* an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel bietet ab Sommer 2007 erneut das 2 ½ jährige Weiterbildungsstudium „Supervision“ an. Das Studium findet an Wochenenden statt.

Nach dem *Kieler Supervisionsmodell* wurden seit 1993 in Schleswig-Holstein, Bremen, Brandenburg und Sachsen mehr als 250 Supervisor/innen qualifiziert.

Abschluss:

- Grundkurs (15 Monate): AS-Universitätszertifikat Pädagogisch-psychologische Beratung
- Aufbaukurs (15 Monate): AS-Universitätszertifikat zum Supervisor/zur Supervisorin

Zielgruppe:

Menschen in pädagogischen, psychologischen, sozialen und wirtschaftlichen Arbeitsfeldern

Voraussetzungen:

Hochschulzugangsberechtigung, qualifizierte Berufserfahrung, persönliche Eignung für Beratungstätigkeit

Kosten:

€ 5.850,- zahlbar in 30 Raten zu € 195,00, zzgl. Unterbringung und Verpflegung im Tagungshaus