

# Schulentwicklung in Österreich

**Wilfried Schley – Michael Schratz**

## **Leadership Academy – Chancen und Perspektiven für die Entwicklung von Schule und Lernen**

**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 tiefgreifenden Wandel zur Erneuerung hin 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<sup>1</sup> unter Leitung der Professoren *Wilfried Schley* (Universität Zürich) und *Michael Schratz* (Universität Innsbruck) ein drittes Beispiel für umfassende gelingende Reformarbeit im Bildungsbereich. Wir stellen hier die *Leadership Academy* an Führungsfragen im Bildungsbereich Interessierten 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 Rolle der Forschung rundet den Beitrag ab.

### **1. Wie ist die Leadership Academy, kurz 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 – mit dem Ziel, die Bildungsprozesse von Schülerinnen und Schülern zu verbessern.

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, Führungskonzepte kennen zu lernen und darüber 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“
  - 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 wissenschaftlichen Leiter (Autoren dieses Beitrags) mit ihrem Team, das durch die NetzwerkkordinatorInnen, als RepräsentantInnen 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.

## 2. 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 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 Kunst. Die Anmeldung erfolgt über die LandesschulratspräsidentInnen<sup>2</sup>, die wiederum die Meldungen nach einem Verteilungsschlüssel an das Ministerium weitergeben.

Die Leadership Academy besteht aus vier Foren:

- FORUM I: Auftakt, Start, Netzbildung 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 HelferInnen, 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 wir für die LEA maßgeschneidert entwickelt haben.

Das Konzept zielt darauf, die TeilnehmerInnen zu TeilgeberInnen 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 heim zu gehen. 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

### **3. 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. 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 persönlichen 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.

### **4. Welche für die Entwicklung des Bildungssystems interessanten Konzepte werden in der LEA genutzt?**

Die LEA ist durch ihr Professionalisierungskonzept für die Systementwicklung besonders interessant. Einerseits geht es um Konzepte des professionellen Handelns, um Kompetenzentwicklung und projektorientierte Lernansätze auf der Ebene der TeilnehmerInnen, andererseits aber um eine Entwicklung des gesamten österreichischen Bildungssystems. Führungspersonen sind die Schlüssel für innovative Praxis, wenn sie lernen, ihre Arbeit als Teil eines Gesamtprozesses zu sehen und diesen in die Zukunft zu leben.

Die Bewusstheit über die „Kluft zwischen Wissen und Handeln“ (*Mandl/Gerstenmeier 2000*), die Auseinandersetzung um aktivierende Lernformen, die Erkenntnisse zum trägen Wissen und die Qualifizierung durch Verantwortungsübertragung und Zu-Mutung sind bedeutsame Elemente dieses Prozesses. Ebenso tragen das ergebnisorientierte Denken, die Orientierung an Standards und die Vertrautheit mit Qualitätsmanagementsystemen zu einer für das Gesamtsystem richtungsweisenden Entwicklung bei.

Wir betrachten die TeilnehmerInnen als PartnerInnen 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. Man fühlt sich angezogen, über Verstand und Gefühl, vereint in der Sehnsucht nach Neuem.

## 5. 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 im System, welche die organisatorische Arbeit unterstützen, und verfügt zudem über einen aktiven Kreis von NetzwerkkoordinatorInnen, die in den Foren und vor Ort für die regionale Verbindung sorgen.

Schließlich erleben wir die Leitung und VertreterInnen des Ministeriums als impulsgebende und aufmerksame Begleiter. Sie sind ebenfalls Teil des Netzwerks und tragen mit den Reformen des Hauses maßgeblich zur Kraft des Netzwerks bei.

## 6. Welchen Stellenwert hat die Forschung in der LEA?

Ein Grundprinzip der LEA liegt in der lösungsorientierten Arbeit von Führungspersonen unterschiedlicher Systemebenen (SchulleiterInnen, Schulaufsicht, MitarbeiterInnen des BMBWK) an innovativen Projekten in der eigenen Organisation (Schule, regionale Behörde, Ministerium). Durch die strategieunterstützende Umsetzung von Bildungsreformen wie Bildungsstandards, Individualisierung und innere Differenzierung, Schülerbetreuung im Tagesbetrieb, Frühförderung u. a. setzen sich damit die HauptakteurInnen der Leadership Academy mit Schlüsselthemen des österreichischen Schulwesens auseinander.

Die große Zahl der LEA-TeilnehmerInnen (ca. 1.500 in den ersten beiden Jahren) eröffnet eine einmalige Möglichkeit, Erkenntnisse über Systemwirkungen aus der Perspektive von Führungspersonen zu erforschen. Eine systematische Erforschung von Schlüsselaspekten lässt besondere Einblicke in individuelle und organisationale Aspekte des Schulsystems erwarten – allerdings nicht in abgehobener wissenschaftlicher Distanz, sondern angekoppelt an die Erfahrungen und Einstellungen der Mitglieder des LEA-Netzwerks.

In einem neuen Theorie-Praxis-Verständnis durch die Aufhebung der Trennung von Lernen und Anwenden und Überwinden der Transferproblematik im Ansatz des „situated learning“ eröffnen sich neue Möglichkeiten der Forschung, in der die Mitglieder des LEA-Netzwerks selbst die wichtigsten AkteurInnen im Forschungsprozess sind. Durch die unmittelbare Rückmeldung der Ergebnisse erfahren sie sich auch als solche und erleben Forschung daher als notwendigen Teil ihres eigenen Professionalisierungsprozesses.

Auf Grund der besonderen Anlage von LEA haben sich drei Stoßrichtungen für Forschungsinitiativen als zukunftsfruchtig herausgestellt, die sich in der Auswertung als Gesamtschau zusammenfassen lassen.

- MikroArts: Erfassung kritischer Ereignisse aus der Arbeit von Führungspersonen im österreichischen Schulsystem (strukturelle Merkmale und persönliche Belastungen)
- Leadership Kompetenz Skala (LKS): Erfassung der Kompetenzen von Führungspersonen (Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen) im Hinblick auf Innovations- und Ergebnisorientierung
- Bilder der Organisation: Erfassung mentaler Muster über die Wahrnehmung von Personal- und Organisationsentwicklung über die visuelle Dimension

## **7. Was haben die einzelnen TeilnehmerInnen davon, im Netzwerk der Leadership Academy zu sein?**

Es ist anregend, spannend und belebend, Teil des LEA Netzwerks zu sein. Sie arbeiten an ihrer Kompetenzentwicklung, entdecken die Leadershipkompetenz 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 zur Bühne, manchmal ist sie Werkstatt, oft auch Rüttelstrecke zum Test ihres Prototypen und ab zu auch Jahrmarkt der Ideen.

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

- Für die, die ins Gelingen verliebt sind
- Für die, die zu viel am Hals haben 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 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

Weiter interessiert? Dann gehen Sie auf unsere Website [www.leadershipacademy.at](http://www.leadershipacademy.at). Dort erfahren Sie alles weitere im Detail.

### *Anmerkungen*

<sup>1</sup> Oberste Entscheidungsträger in den Bundesländern

<sup>2</sup> Entsprechen den KultusministerInnen in den einzelnen Bundesländern

### *Literatur*

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

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

*Senge, P. et al. (1999): The Dance of Change: Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Wien, Signum.*

*Zu den Autoren:* Prof. Dr. Wilfried SCHLEY, Dip.-Psych., Ordinarius an der Universität Zürich, Mitbegründer und Wissenschaftlicher Leiter des IOS, Institut für Organisationsentwicklung und Systemberatung in Hamburg, Leiter des Studienbereichs I „Beratung, Therapie und Förderung“ am Institut für Sonderpädagogik und Leiter der Leadership Academy am bm:bwk.

Prof. Dr. phil. Michael SCHRATZ, Leiter des Institutes für LehrerInnenbildung und Schulforschung an der Universität Innsbruck. Unterrichtstätigkeit im In- und Ausland, Lehrbuchautor für den Unterricht an verschiedenen Schultypen. Mitarbeit in internationalen Arbeitsgruppen und Kommissionen (Europarat, CIDREE, Europäische Union). Mitherausgeber mehrerer pädagogischer Zeitschriften. *Arbeitsschwerpunkte:* Didaktik und Curriculum, Schulmanagement und Schulentwicklung, Qualitätssicherung und Evaluation, Management und Leadership.