

*journal für  
schulentwicklung*

---

**1/2007**  
11. Jahrgang

Thema

**Leadership**

StudienVerlag

---

# Inhalt

## Thema

<i>Wilfried Schley &amp; 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 &amp; 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



Sibylle Rahm

# Die Sprache der Leadership Academy

Vom Aufforderungsgehalt magischer Wendungen und verheißungsvoller Geschichten



**Sibylle Rahm** ist Professorin an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für Schulpädagogik; Schwerpunkte: Schulentwicklungsforschung, Professionsforschung.

## Symbolsprachen des Märchens

In einem Märchen der Brüder Grimm mit dem Titel ‚Die drei Sprachen‘ ist die Rede von einem alten Grafen, dessen Sohn nichts lernen will und der deshalb von seinem Vater auf Reisen geschickt wird. Drei Mal reist er für ein Jahr in eine fremde Stadt und lernt bei einem Meister, doch das Lernergebnis befriedigt den Vater nicht; hat der dumme Junge doch nur das Belen der Hunde, das Zwitschern der Vögel und das Quaken der Frösche gelernt. Der erboste Graf befiehlt daraufhin in höchstem Zorn, den Sohn zu töten, doch seine Leute haben Erbarmen mit dem Verstoßenen und täuschen lediglich vor, ihn umgebracht zu haben.

Der weitere Verlauf des Märchens zeigt, dass das Lernergebnis des verschonten Jünglings doch von Nutzen ist. Bei einer Übernachtung auf einer Burg muss er sich mit verwünschten Hunden, die einen Schatz hüten, auseinandersetzen, und es gelingt ihm, den Bann zu brechen, den Schatz zu heben und das Land von der Plage zu befreien. Auf seinem Weg nach

Rom hört er durch das Quaken der Frösche vom Tod des Papstes und von seiner eigenen Nominierung als Nachfolger. Als er in Rom in die Kirche eintritt, fliegen zwei weiße Tauben auf seine Schultern, so dass die Geistlichen aufgrund dieses göttlichen Zeichens ihn zum neuen Papst nominieren. Der unerfahrene Kandidat muss sogleich eine Messe zelebrieren, und die Tauben soufflieren ihm dabei.

Das Märchen zeigt, dass es nützlich sein kann, offen zu sein für Erfahrungsräume, die sich abseits gewohnter Bildungswege eröffnen. Das, was der alte Graf für ein schlechtes Lernergebnis eines Dummlings hält, ist seinem Sohn Voraussetzung für überragenden Erfolg. Das Verständnis der Tiersprachen verhilft ihm, Abenteuer zu bestehen und den richtigen Platz in der Welt zu finden. Er geht einen Weg abseits der üblichen Bildungspfade, und er findet Zugang zu außergewöhnlichen Helfern. Hunde, Vögel und Frösche symbolisieren Kräfte aus einer magischen Welt. In der Symbolsprache des Märchens müssen sie angenommen und einverleibt werden. Dies kann als Persönlichkeitsintegration – Es (die wilden Hunde) verstehen und bändigen, auf sein Über-Ich (die Tauben) hören, ohne sich zu unterwerfen, und auf die wertvollen Informationen der Sexualität achten (die Frösche) – verstanden werden (Bettelheim 1982, S. 119). Erst die Selbstverwirklichung bildet die Voraussetzung für Erfolg und Macht im höchsten Amt. In der Zauberwelt des Märchens sind es die magischen Verbindungen, die den Menschen zur Vollendung seiner Bestimmung bringen. Der junge Mann ist erfolgreich, weil er bereit ist, sich auf die Sprache des inneren Erlebens einzulassen. Als neuer Papst weiß er kein Wort von einer Messe, aber ihm wird von den Tauben geholfen, und so kann er seine Führungsposition behaupten. Diese wird ihm zuteil, sie wird ihm von höheren Mächten gegeben und sie ist mehr als das Ergebnis eines kognitiven Lernvorganges. Die Ernennung des jungen Grafen zum Papst beruht auf Zeichen, und sie bedeutet das tiefere Verstehen von

Führung in der Welt. Dieses involviert eine Verbindung zu unbewussten Kräften, die jeden Menschen seiner Bestimmung zuführen.

## Latente Erzählungen der Leadership Academy

Die Sprache der Leadership Academy, geleitet von Wilfried Schley (Zürich) und Michael Schratz (Innsbruck), ist getragen vom impliziten Wissen um solche Zusammenhänge. Die Qualifizierungsmaßnahme des Österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur richtet sich an Führungspersonen im Bildungsbereich und eröffnet Perspektiven von Leadership, die über das Management von Schule hinausgehen. Leadership, verstanden als Führen durch Herausforderung und Ermutigung, basiert einerseits auf einem vertieften Verständnis der Führungsrolle in einem sozialen System, andererseits unterbricht sie Muster konventionellen Denkens und setzt auf Introspektion. Leadership, so Schley, ist eine Haltung, kein Verhalten. Leadership setzt die Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen voraus. Lernen, eine Führungskraft zu sein, bedeutet nicht (nur), sich über angemessenes Leitungshandeln belehren zu lassen. Es bedeutet, sich auf den Weg zu machen, in Verbindung mit Anderen Visionen zu entwickeln und den Wandel von Organisationen anzustoßen. Die Sprache der Leadership Academy weist entsprechend auf Tiefgründiges. Die Weiterentwicklung von Schule als System beruht nämlich nicht nur auf dem Erwerb eines organisations- und managementtheoretisch fundierten Systemdenkens und auf einer nützlichen Bildung von Netzwerken unter SchulleiterInnen und Führungspersonal im Bildungswesen. Sie beruht darüber hinaus auf der Mobilisierung tieferer Erlebnisschichten bei den Beteiligten, über die kollektive Intelligenz erzeugt werden soll.

Möglich werden solche Einsichten über die



Teilnahme an der Veranstaltung LEA (Leadership Academy), die mit einer symbolischen Sprache operiert und damit eine latente Erzählung generiert (Fromm 1981). Im Unterschied zu klassischen Management-Seminaren kann gestaunt werden in der Leadership Academy. Gelehrt wird nicht nur, wie Führungskräfte es schaffen, Wirklichkeit zu gestalten und zu beherrschen, sondern gelehrt wird auch, Realität in ihrer Tiefendimension zu erleben. Dabei geht es um Fragen wie: Wie fühlt sich Leadership an? Welche inneren Bilder von Leadership habe ich? Wie erzeuge ich Resonanz? Mobilisiert wird damit ein Vorstellungsvermögen, das wir uns als vernunftgeleitete Wesen im Arbeitsbereich zunächst nicht zugestehen. Die symbolische Sprache der Leadership nimmt Verbindung auf mit dem Bereich des Traumes, des Mythos, der Märchenerzählung und deutet Führung als inneres Erlebnis. Die VeranstalterInnen der Leadership Academy (Wilfried Schley, Michael Schratz, Bernhard Weiser, Silvia Pool) erzählen eine Geschichte, bei der universale Symbole mitgehört werden können. Dies mag ein Grund für den herausragenden Erfolg der Fortbildung unter den insgesamt ca. 6500 österreichischen Schulleiterinnen und Schulleitern und den Angehörigen der Bildungsverwaltung sein.

Am Anfang steht, wie bei einer phantastischen Geschichte, das Staunen. Die Eröffnung der Leadership Academy erfolgt unter Verwendung eines Zitates aus dem Gedicht ‚Stufen‘ von Hermann Hesse: „... Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft zu leben ...“ Ähnlich wie im Märchen wird die Fortbildungsinitiative unter die Magie der von Hesse apostrophierten Lebenszyklen gestellt. Der Fortbildungsweg wird damit auch als eine innere, im Veranstaltungsraum geschützte Entwicklung beschrieben; eine Art Subtext, der die gesamte Leadership Academy durchzieht. Hier kann auch Gefährliches passieren, denn die Bewegung erfolgt auch auf der Ebene des Traumes und der Phantasie, in der unbewusste

Kräfte das Sagen haben. Märchen zeigen, dass es nützlich sein kann, Verbindung zu diesen Steuerungsebenen aufzunehmen.

### Musterunterbrechungen

Für die TeilnehmerInnen bedeutet dies eine Musterunterbrechung. Da werden die Pädagoginnen und Pädagogen mit Führungspositionen im Bildungsbereich aufgefordert, begonnene Zahlenreihen fortzusetzen. In der oberen Reihe steht eine Zwei und eine Drei; in der unteren eine Eins, eine Vier, eine Sieben. Welches wäre die nächste Zahl in der jeweiligen Reihe? Die TeilnehmerInnen grübeln, gelegentlich gibt es Vorschläge aus dem Publikum, das meiste wird freundlich abgelehnt, schließlich kommt die Lösung. Fortzusetzen wären die Zahlen jeweils danach, ob sie runde oder eckige Formen haben. Auf die Drei folgt die Sechs; unten wären eckige Zahlen zu ergänzen. Die Lösung verblüfft, es wird gelacht und gemurmelt. Ein interessantes Spiel mit Gebildeten, die aufgebrochen sind, österreichische Schulbildung zu innovieren.

Dabei erfahren die TeilnehmerInnen, dass das Neu-Denken von Schule ein Verlassen gewohnter Bahnen des Denkens erfordert. Anzustreben ist ein Musterwechsel, der einer Verabschiedung von alten Denkmustern gleichkommt. Der Musterwechsel im Bildungsbereich verzichtet auf ‚mehr desselben‘ als Lösungsversuch (Watzlawick et al. 2001, S. 52ff). Er setzt an im Angriff auf etablierte Muster und vertraut auf die Möglichkeit, gewohnte Bahnen zu verlassen. Die Schule als virtuelles Kommunikationsnetz bedarf der Musterunterbrechung, eines neuen Denkens, in dem Paradoxien der Schulentwicklung mitgedacht und produktiv gewendet werden (Schley 2005; Schley/Rahm 2005)

Die Eröffnung von Erfahrungsräumen in der Leadership Academy beginnt mit einem Schreck, einem Aufhorchen, einer Verwirrung. Statt gewohnter Schulung also syste-

matisches Aufrütteln, Hinterfragen von gewohnten Denkmustern und Orientierungen, der Versuch, aus alten Denkmustern ausbrechen. Leitende Idee ist die Mobilisierung kollektiver Intelligenz zur Weiterentwicklung von Bildungssystemen. Ein hoher Anspruch, der mit Mitteln des Change Managements verfolgt wird. Dabei ist eine offensive Kommunikation Dreh- und Angelpunkt der Initiative (Doppler 2003). Dazu gehören Um- und Neudeutungen, erstaunliche Perspektiven, die die Beteiligten aktivieren, indem sie Differenzen aufscheinen lassen. Die Fortsetzung von Zahlenreihen scheint auf den ersten Blick ein mathematisches Problem; die Umdeutung der Fragestellung führt zur Neujustierung des Gleichgewichtes.

Die Theoretische Psychologie liefert Befunde, die darauf deuten, dass die Bewältigung komplexer Situationen in dynamischen Systemen strategisches Denken, das das ganze System und nicht nur Einzelaspekte umfasst, erfordert (Dörner 2003). Psychotherapie, Managementtheorien und Theorien des Wandels zielen in eine ähnliche Richtung, wenn sie Innovationen diskutieren. Lösungen, die auf die Veränderung komplexer Systeme, wie dies Bildungssysteme sind, zielen, beruhen auf plötzlichen Erleuchtungen, einem Quantensprung, der ein Aufleuchten der Erkenntnis hervorbringt. Schule und Unterricht neu denken erfordert einen visionären Führungsstil, der Lösungen zweiter Ordnung praktiziert (Watzlawick et al. 2001). Leadership-Kompetenz, wie Schley und Schratz sie im Anschluss an Goleman definieren, setzt dabei emotionale Führung, bei der Leadership von Führungskräften verkörpert wird, voraus (Goleman 2003). Geschult werden persönliche (Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement) und soziale (soziales Bewusstsein, Beziehungsmanagement) Kompetenzen. Durch die Entwicklung einer persönlichen Integrität und durch den Aufbau komplexen Systemdenkens können Organisationen neu gestaltet werden. Neues Denken setzt die Bereitschaft zu ungewöhn-

lichen Wegen und die Offenheit für überraschende Visionen voraus (Senge et al. 2005).

### Rätsel

Wie kann Leadership entstehen? Die Leadership Academy lässt die Antwort auf diese Frage von den TeilnehmerInnen herausfinden. Da wird eine englische Geschichte von Lemmings, die sich in einen Abgrund stürzen, vorgelesen und an der Stelle unterbrochen, an der ein kleiner Lemming, der nicht sterben will, sich fragt: Was soll ich tun? Wie kann ich den Abgrund vermeiden? Oder: Wie lerne ich fliegen? Eine offene Frage, scheinbar unlösbar, Anknüpfungspunkt für Gespräche und Sondierungen zur Leadership. Diese besteht, so wird an dieser Stelle deutlich, aus Positionierungen, Richtungsvorgaben, dem Aushalten von Kontroversen, dem Aufbau produktiver Spannung, der Gewährung von Spielraum für Andere, aber auch aus Innehalten, Genießen, Feiern und einer humorvollen Haltung gegenüber dem Leben. Die Richtung vorzugeben, dann jedoch das Engagement der Organisationsmitglieder zu mobilisieren, dies stellt eine erste Antwort auf Herausforderungen dar.

Staunen und Rätseln auch zu einer anderen Aufforderung: Öffnen Sie die geschlossene Faust eines Kollegen/einer Kollegin, ohne verbal zu kommunizieren! Die Systemfrage dahinter: Wie kann ich ein geschlossenes System öffnen, ohne mit Anweisungen zu intervenieren? Wie gehe ich mit Widerstand um? Die Aufgabe provoziert Lachen, Unruhe, Spannung, Aufregung unter den ca. 300 TeilnehmerInnen im Saal. Mit dem Rätsel wird praktiziert, was Leadership bedeuten kann: Die Auseinandersetzung mit widerständigen Erfahrungen, die einen hohen Aufforderungsgehalt besitzen. Welche Haltung muss ich im Spiel einnehmen, um andere von meinem Weg zu überzeugen? Wie erreiche ich (hier: nonverbal) die Zustimmung zu meiner Idee? Welches sind die Voraussetzungen für Leadership in aversiven



Situationen? Die Lösungen des Spiels motivieren zu Antworten, die Umriss eines Leaders zeigen. Es braucht Respekt, Akzeptanz, Zeit, Humor, Auseinandersetzungen, Ruhe, Zuhören, Gelassenheit, Interesse, Analyse, Vertrauen, Verbindlichkeit, Mut (auch zu kleine Lösungen), Empathie, Ausdauer, Authentizität, Kreativität, Kommunikation und Vertrauen, um mit widerständigen Gegebenheiten umzugehen.

Man ist sich einig: Es geht nicht um den ‚Macher‘, gar den Potentaten; Leadership erfordert einen Blick auf das ganze System, eine Einfühlung in die Situation, Vertrauen auf die Möglichkeiten, mit anderen gemeinsam Aufgaben zu bewältigen. Dies ist ein altes pädagogisches Motiv: Die Selbstverwirklichung des Einzelnen in der Gemeinschaft. Die Frage, wie man sich als Leader in der Gemeinschaft verwirklichen kann, knüpft hier an und mobilisiert archetypische Vorstellungen, die sich dem direkten Zugriff entziehen. Das Rätsel oder die offenen Fragen der Leadership Academy berühren solche Tiefenschichten des Bewusstseins und regen zur Auseinandersetzung mit dunkel geahnten, nicht explizit verbalisierten Inhalten an.

## Magie

Die Sprache der Leadership Academy enthält eine Symbolebene, auf der Selbstverwirklichung versprochen wird. Abenteuer, die in den TeilnehmerInnen selbst liegen. Diese sind aufgebrochen, sich als Leader zu erfahren und bekommen dazu das kommunikations- und managementtheoretische Know-how. Sie werden auf einer kognitiven Ebene fortgebildet als Führungskräfte im Bildungsbereich. Kollegiales Teamcoaching bietet Hilfe bei der Bestimmung von Entwicklungsthemen und der zielorientierten Umsetzung von Vorhaben. Die Leadership Academy ist damit ein Institut mit unternehmerischem Impetus und einer klaren Agenda. Die Sprache der Akademie weist je-

doch darüber hinaus auf tiefer Liegendes. Die TeilnehmerInnen werden auf der Ebene der Geschichten und Bilder aufgefordert zu eigenen Suchbewegungen, wie dies im Lemminge-Dilemma deutlich wird: Wie überspringe ich den Abgrund? Wie finde ich eine Lösung für mich und die anderen? Wie erzeuge ich organisationsbezogene Leistungsfähigkeit? Wie kann ich Charakterstärke zeigen und persönliche Integrität an den Tag legen? Aktiviert wird das Nicht-Sichtbare, das, was unter der Oberfläche liegt und nur bei einer Tiefenanalyse zutage tritt (organisationale ‚Eisberg-Analyse‘).

Der Eroberung des Unbekannten liegt etwas Magisches zugrunde. In einem Film über die Expedition zum Südpol (Amundsen und Scott) werden auf der visuell unterstützten Ebene Analogien geschaffen: Die Eroberung des Unbekannten kann erfolgreich nur durch Einstellung auf die Kultur des Systems erfolgen. Im Film ist es Amundsen, dem es gelingt, die Eskimokultur zu akzeptieren und sie in sein Vorhaben zu integrieren. Dies ist Basis seines Erfolgs. Erfolgreiche Leadership, so Ergebnisse der auf den Film folgenden Gruppenarbeit, besteht nicht in der Ideologie eines Machers, sondern in der Einsicht in die Notwendigkeit von Teamfähigkeit, von Sachkompetenz, von Lernfähigkeit, von Bescheidenheit, von Unsicherheit, von Ressourcenorientierung, von Einfachheit, von Wertschätzung und von Kompetenz, seine Visionen zu kommunizieren. Das beharrliche Verfolgen von Zielen wird mit der Metapher der Eroberung auch zum Selbstverwirklichungsangebot. Die Erlösung liegt in der Verabschiedung von gewohnten inneren Mustern. Sie wird dem, der bereit ist, sich auf Abenteuer einzulassen, gewährt. Dies ist eine Botschaft, der ‚etwas Magisches innewohnt. Die latente Erzählung ist die der integrativen Führung durch einen Selbstverwirklicher. Er setzt seine Energie sinnvoll ein und erzeugt mit seinem Handeln einen Sog. Die anderen folgen seiner Vision, weil er den Mut und die persönliche Integrität besitzt, gewohnte Bahnen zu verlassen.

Dabei sagt das Bild mehr als Worte ‚Leadership is like beauty – you know it when you see it‘. Der Reiz solcher Aussage liegt in der Möglichkeit einer Momentaufnahme von Leadership. So auch die Aufgabe an die SchulleiterInnen der Academy: Fertigen Sie ein Bild Ihrer Schule an, das Leadership ausdrückt. Gerade Visualisierungen, die auf der Symbolebene Aussagen formulieren, sprechen Unbewusstes an: Den Zusammenhalt einer Gemeinschaft, ausgedrückt durch ein durch SchülerInnen erstelltes Logo, die intensive Zusammenarbeit im Kollegium, versinnbildlicht durch in ihre Arbeit versunkene LehrerInnen. Oder frische Skispuren im Schnee – zauberhaftes Symbol für geordnete, aber individuell gespürte innovative Schulentwicklungswege. Die Sinnfigur liegt hinter dem Abgebildeten. Es bedarf einer Interpretation, um Leadership zu erschließen. Der Zauber solcher Bilder begründet sich in dem Aufforderungscharakter der Abbildung. Was liegt jenseits des Abgebildeten? Für welche Orientierung steht es? Welche Maßnahmen wurden in der Schule ergriffen, um die abgebildete Situation zu erreichen? Wer war beteiligt an dem Arrangement?

## Um- und Neudeutungen

In reformpädagogischen Bewegungen ist mit der Ästhetik des Wandels und der Magie pädagogischer Erfüllung gearbeitet worden. Bekannt sind Aufnahmen aus Reforminitiativen, wie etwa der Landschulheimbewegung, in denen die Verwirklichung autonomer Menschen in der Gemeinschaft gezeigt wird. Häufig abgebildet der Erzieher im Kreis seiner Zöglinge, im Gespräch mit ihnen, der Sache zugewandt und dabei in enger Beziehung zu den jungen Menschen. Aufnahmen, die in der Interaktion den Aufbruch in neue Welten (Natur, Wandern) und innige Kontakte im pädagogischen Verhältnis (Partnerschaftlichkeit) demonstrieren. Diese historischen Bilder symbolisieren die Abkehr des Pädagogen/der Pädagogin vom

Modell des Unterrichtsbeamten, hin zu einer Pädagogik vom Kinde aus. Auch der autonome Erzieher reformpädagogischer Initiativen setzte neu gegen alt, formulierte Schulkritik als Abgrenzung gegen autoritäre Pädagogik. Der in der Leadership Academy apostrophierte Paradigmenwechsel steht einerseits für analoge Reformanliegen (Schule neu denken), doch andererseits wird deutlich: Die Strategie der Umsetzung des Neuen ist eine andere.

In der Leadership Academy werden Kulturen der Unternehmensberatung und der Personalentwicklung gefördert. Postuliert werden der Abschied von inneren Mustern sowie das Vertrauen in die Möglichkeit, Schule neu zu denken. Der Weg vom Problem- in den Lösungsraum gilt als Motto von Schulentwicklungsinitiativen, die die Bereiche der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung betreffen. Die Rolle des Leaders ist die des Visionsträgers. Er geht vor, schafft kreative Irritationen, ist ein rule breaker, der keine Angst vor Veränderungen hat. Unter dem Motto ‚Handlung schafft Wirklichkeit‘ konfrontiert er das Kollegium, ohne die Akzeptanz zu verlieren. Das Modellangebot für Führungskräfte ist ein lösungsorientiertes. Das Aufbrechen der Bürokratie im Sinne eines Projektmanagements im Bereich von Verwaltung und Schule sowie die zahlreichen österreichischen Schulentwicklungsinitiativen werden als Ausdruck beharrlichen Umsetzens von Visionen gesehen. In der Sprache der Leadership Academy können diese Reforminitiativen zum Sog werden. Eine gute Vision und deren Umsetzung bereiten Lust und müssen nicht mit Druck durchgesetzt werden. Dazu wieder eine Geschichte, an die W. Schley in einer Präsentation anknüpft:

In Mark Twains ‚Abenteuer des Tom Sawyer‘ (1876) wird Tom Sawyer als ein gewitzter Lausejunge beschrieben. Da er ständig Dinge unternimmt, die seiner Tante Polly nicht gefallen, muss er zur Strafe Arbeiten erledigen, die ihn zu Sitte und Anstand bewegen sollen. Eines Tages muss er den Zaun tünchen – an



einem wunderschönen Sommertag, an dem seine Freunde beispielsweise zum Schwimmen gehen. So bleibt der Spott nicht aus, als Freund Ben vorbeikommt. Tom bleibt jedoch uneindrückt: Er zieht das Streichen des Zauns dem Schwimmen vor! Voller Enthusiasmus beugt er sein Werk und vertieft sich in die Verbesserung des Anstrichs. Dies macht seinen Freund neugierig: Ob er auch einmal pinseln dürfe. Tom ist skeptisch, ob sein Freund den hohen Ansprüchen der Tante Genüge leisten kann. So versteigt sich der Freund in ein Angebot: Er schenkt ihm einen Apfel, wenn er einmal streichen darf. Auf diese Art und Weise überzeugt Tom mehrere Freunde davon, dass sie nichts lieber wollen, als den Zaun zu streichen. Gegen Nachmittag ist der Zaun drei Mal gestrichen und Tom schwimmt in Reichtum.

Die Erzeugung von Reaktanzverhalten beruht auf der Aufwertung einer bedrohten Option – je schwerer sie zu ergattern ist, umso begehrenswerter erscheint sie. Aus der Konsumentenpsychologie ist dieser Zusammenhang bekannt. Die Geschichte von Tom Sawyer zeigt einerseits die Sogwirkung einer bedrohten Möglichkeit, andererseits steht sie als Beispiel für die Möglichkeit, Wirklichkeit umzudefinieren. Übertragen auf den Schulbereich: Innovationen und eine Leadership-Kultur, die sich durch unternehmerisches Denken auszeichnet, können eine Sogwirkung erzeugen. Sie versprechen einen Gewinn, den Zugriff auf ein rares Gut. Sich selbst in der Gruppe zu erfahren, Netze aufzubauen, neue Wege zu beschreiten, Vertrauen zu gewinnen, seine Visionen durchzusetzen, Resonanz zu erzeugen sind attraktive Perspektiven für Führungspersonal, die magnetisch wirken können. Sie stellen Neu- und Umdeutungen von Reformanliegen dar.

## Begriffsspiele

In der Sprache der Leadership Academy kommt es zu zahlreichen Spielen mit Begrif-

fen, Umstellungen von Wendungen, Kontrastierungen und paradoxalen Formulierungen, die Aufmerksamkeit hervorrufen. Gleich zu Beginn einer Veranstaltung der Hinweis auf die Handlungsebene des Führens: ‚Doing before learning‘ als von W. Schley ausgegebenes Motto ist eine Provokation im pädagogischen Sektor, dem die Dewey'sche Orientierung des ‚Learning by doing‘ vertraut ist. Leadership beginnt im Tun; sie wird nicht mühsam erarbeitet durch Schulungen, sondern sie ist eine spontane Haltung. Im Publikum wird geschmunzelt, die TeilnehmerInnen signalisieren Zustimmung. Was sich hier angekündigt, ist die Dominanz des Lustprinzips, noch konkreter: Arbeit kann Spaß machen, Leistung kann aus Lust gespeist werden. Arbeit – Spaß – Leistung – Lust: eine solche Reihung bricht historisch entwickelte Paarungen auf und verspricht lustbetonte Fortbildung. Die Vorstellung, dass sich Führungskräfte nicht quälen müssen, um herausragende Erfolge zu erzielen, sondern dass sie Verpflichtungen aufkündigen und Leidenswege vermeiden können, stellt bereits ein Spiel mit (sprachlicher) Wirklichkeit dar. Leistung und Lust zusammenzudenken und Wirklichkeit neu zu definieren, ist ein Angriff auf die von Bildungsinstitutionen seit Jahrhunderten tradierten Arbeitsmoralvorstellungen. Damit sind auch mögliche Barrieren gegen ein Arbeitsbündnis mit den TeilnehmerInnen aus dem Wege geräumt. Sich mit anderen lustvoll zu verbinden ist eine Vorstellung, die professionellen Lerngemeinschaften eine verlockende Perspektive verleiht.

Dabei geht es in der Verbindung der außergewöhnlichen Begriffspaare ‚Lust‘ und ‚Verbindlichkeit‘ auch um Zusagen zu kontinuierlicher Kooperation in Lernpartnerschaften, die verlässliche Feedbackagenturen sein sollen. Die Neukonstruktion von Wirklichkeiten erfolgt über Sprachspiele, und nicht nach einem Schwarz-Weiß-Muster. Es geht vielmehr um Provokationen, die Reflexion anregen. So zum Beispiel, wenn nach dem Begrüßungsapplaus für einzelne TeilnehmerInnengruppen einer

der Veranstalter kommentiert: „Wert-Schätzung ist Wert-Schöpfung“ (B. Weiser) Solche Begriffsspiele sind Appell zum Aufbau von Haltungen der Akzeptanz und des Miteinanders. Alliterationen wie ‚Führungs-Fallen‘ oder die Zusammensetzung von ‚Friedlichkeit‘ und ‚Höflichkeit‘ zu ‚Friedhöflichkeit‘ (W. Schley) zielen in eine ähnliche Richtung. Sie sind begriffliche Provokationen, die eingefahrene Haltungen, erworbene Ansichten über Wohlverhalten und ein konventionelles Führungsverständnis hinterfragen wollen. Im Hintergrund die Einsicht: Alle Erkenntnis beginnt mit einem Schreck. Erst wenn Führungskräfte Präsenz erreichen (der Schreck), können sie unmittelbar mit ihrer Intuition arbeiten und den anderen Resonanz geben. Dies ist Voraussetzung für die Überwindung des direktiven Führungsstils und Basis eines Erlernens von visionärer Führung (Goleman 2004, S. 80ff).

## Sprache schafft Wirklichkeit

Die in latenten Erzählungen, Musterunterbrechungen, rätselhaften und magischen Wendungen, Um- und Neudeutungen sowie Begriffsspielen vorgenommenen Interpretationen von Wirklichkeit in der Leadership Academy skizzieren Umriss eines Leiters/einer Leiterin, der/die sich selbst verwirklicht, neues Land erobert, Visionen entwickelt, Resonanz erzeugt, ungewöhnlich kommuniziert, Regeln bricht und quer denkt. Die Sprache der Leadership ist Handeln, und dieses Handeln schafft Wirklichkeit im Raum der Akademie. Es bietet den TeilnehmerInnen des Seminars Deutungsmöglichkeiten, mit Hilfe derer sie ihre Rolle neu ausloten können. Angeboten wird Selbstverwirklichung in der Neuerfahrung einer Rolle, und dies weist auf Parallelen zur Märchenerzählung.

Schulleitung wird seit geraumer Zeit als Dreh- und Angelpunkt von Qualitätsentwicklung an Schulen betrachtet (Wissinger/Huber 2002). Unbestritten ist dabei, dass die Schu-

le als Non-Profit-Organisation von symbolisch akzentuierter Führung profitieren kann (Bonsen 2003; Rahm 2005) Die Leadership Academy nimmt dieses Anliegen ernst und schafft sprachlich und organisatorisch Voraussetzungen dafür, innovatives Führungsverhalten auf der Basis von Beziehungs- und Organisationskompetenz zu entfalten. Über den Aufforderungsgehalt magischer Wendungen und verheißungsvoller Geschichten schafft sie Erfahrungsräume, in denen Wirklichkeiten neu definiert und erlebt werden können. Dies ist ein Angebot der Persönlichkeitsintegration, das wir auch im Märchen latent nachvollziehen; von daher die Nähe der Sprache der Akademie zur Symbolsprache der Märchenerzählung. Diese eröffnet alternative Perspektiven und Erfahrungsräume, die im Probedenken erfahren werden können. Die Konfrontation mit Unbekanntem ist eine Herausforderung, der Bildungsfachleute sich allesamt stellen müssen. Maslow bescheinigt den selbstverwirklichenden Menschen eine bessere Wahrnehmung der Realität und bequemere Beziehungen zu ihr (Maslow 2002, S. 183). Maslow notiert: „Da für gesunde Menschen das Unbekannte nicht furchterregend ist, müssen sie nicht Zeit damit vertun, die Geister zu beruhigen, in Friedhofsnähe zu pfeifen oder sich anders gegen eingebilddete Gefahren zu schützen. Sie vernachlässigen das Unbekannte nicht, noch verneinen sie es oder laufen davor weg, oder machen glauben, daß es in Wirklichkeit bekannt ist, noch organisieren, polarisieren oder ordnen sie es voreilig ein“ (Maslow 2002, S. 185).

Die Geschichten, die auf der Leadership Academy erzählt werden, laden dazu ein, sich in diesem Sinne neuen Erfahrungen und neuen Deutungen von Wirklichkeiten hinzugeben und aus ihnen zu lernen. Über die Sinnfiguren der Geschichten und erstaunlichen sprachlichen Deutungen von Realitäten können Orientierungen für komplexe Wirklichkeiten erfahren werden. Die Leadership Academy ordnet auf ihre Art und Weise Welt neu – ein



Bildungsanlass für Führungskräfte eben (von Hentig 2004).

#### Literatur

Bettelheim, Bruno: Kinder brauchen Märchen. München: dtv, 5. Auflage.  
Bonsen, Martin: Schule, Führung, Organisation. Münster: Waxmann, 2003.  
Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Reinbek: Rowohlt, 2003.  
Doppler, Klaus: Der Change Manager. Frankfurt/New York: Campus, 2003.  
Fromm, Erich: Märchen, Mythen, Träume. Reinbek: Rowohlt, 1981.  
Goleman, Daniel: Emotionale Führung. Ulm: Ullstein, 2003.  
von Hentig, Hartmut: Bildung. Weinheim und Basel: Beltz, 2004.

Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit. Reinbek: rowohlt, 2002, 9. Auflage.  
Rahm, Sibylle: Einführung in die Theorie der Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz, 2005.  
Rahm, S./Schley, W.: Von der Kraft der Paradoxien. In: journal für lehrerInnenbildung, Heft 3 (2005), S. 9–21.  
Schley, W.: Oszillodox – Schule als virtuelles Kommunikationsnetz. In: journal für lehrerInnenbildung, Heft 3 (2005), S. 46–56.  
Senge, Peter/Scharmer, C. Otto/Jaworski, Joseph/Flowers, Betty Sue: Presence. New York: Doubleday, 2005.  
Watzlawick, P./Weakland, J.H./Fisch, R.: Lösungen. Bern: Hans Huber, 2001, 6. Auflage.  
Wissinger, Jochen/Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.): Schulleitung – Forschung und Qualifizierung. Opladen: Leske+Budrich, 2002.

John MacBeath

# Leading learning and learning to lead



**John MacBeath** ist Professor für „Educational Leadership“ an der Universität Cambridge. In der „Leadership“-Forschung arbeitet er eng mit Schulen und Schulbehörden zusammen. Vier Jahre lang war er Mitglied von Tony Blairs Task Force on Education. Diese Tätigkeiten stehen in engem Zusammenhang mit seiner internationalen Forschungsarbeit im Bereich der Schul-Selbstevaluation. Im Jahre 1997 erhielt er die Auszeichnung „Officer of the British Empire“ für seine Verdienste um die Pädagogik.

„Die Welt ruft nach starken Führern“ („The world cries out for strong leaders“) titelte die britische „Daily Mail“ vor fünf Jahren. Die Verfasser dieses Artikels konnten weder vorhersehen, was sich bald in der Welt ereignen sollte, noch schienen sie das nötige historische Bewusstsein zu haben, um sich an die dramatischen Folgen von Führung und deren starker Einflussnahme auf das Leben ihrer schwachen und willigen Anhänger zu erinnern. Hesselbein et al. beschreiben die vielleicht wichtigste Lehre, die wir daraus für „Leadership“ ziehen können.

„Der vielleicht auffallendste Charakterzug großer Führungspersönlichkeiten oder ‚Change Leaders‘ ist ihre Lernbereitschaft. Sie besitzen eine herausragende Bereitschaft, Gewohntes hinter sich zu lassen, auch wenn sie bereits alles erreicht haben. Sie bleiben gegenüber anderen Menschen und Ideen offen, sogar zu einem Zeitpunkt, wenn sie durch ihren Erfolg eigentlich annehmen könnten, selbst alles zu wissen.“

(Hesselbein u.a., 1996, S. 78)

„Leaders as learners and learners as leaders“ – Führungspersonen als Lernende und Lernende als Führungspersonen – war das zentrale Thema des *Carpe Vitam (Leadership for*

 **UNIVERSITÄT FREIBURG** / **UNIVERSITÄT FREIBURG**

## University Master of Advanced Studies

### Standards for Educational Leadership and Teacher Training

**Inhalt**  
Berufsbegleitendes universitäres postgraduales Programm mit zentralen Themen des Lehrens und Lernens, der Bildungssysteme und der Persönlichkeitsentwicklung.  
Modultitel sowie Dozierende unter [www.unifr.ch/formcont](http://www.unifr.ch/formcont)

**Umfang & Dauer**  
16 dreitägige Präsenzmodule sowie Leistungsnachweise, April 2007 bis Juni 2009

**Kursverantwortung & Dozierende**  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. F. Oser und Prof. Dr. J.-L. Gurtner, Dep. Erziehungswissenschaften  
Professorinnen und Professoren aus dem Inland sowie ganz Europas und den USA

**Zielpublikum**  
DozentInnen mit Hochschulabschluss, die bereits in der Lehrerbildung tätig sind, LeiterInnen von Bildungs- und Erziehungsinstitutionen, Pädagogische Beratende, Mitarbeitende von Erziehungsdepartementen, ForscherInnen im pädagogisch-psychologischen Bereich, SpezialistInnen der Lehrerbildung

Weiterbildung Universität Freiburg Schweiz, Tel. ++41(0)26 300 73 47  
E-Mail: [formcont@unifr.ch](mailto:formcont@unifr.ch), [www.unifr.ch/formcont](http://www.unifr.ch/formcont)



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

