

Schul.Land.Oberösterreich

Wilhelm Zillner

Die Leadership Academy.

Ein Ausbildungskonzept für Führungskräfte

Mit 32 TeilnehmerInnen aus Oberösterreich startete im November LEA VI. Was sich anhört wie die neueste Episode eines Hollywood-Blockbusters, ist eines der ambitioniertesten österreichischen Fort- und Weiterbildungskonzepte der letzten Jahrzehnte, die Leadership Academy.

Von BM Elisabeth Gehrler im November 2004 mit dem ersten Forum von LEA I in Ramsau am Dachstein ins Leben gerufen, wurde diese Leadership Academy mittlerweile von mehr als 1450 Personen mit Leitungsfunktionen im Bildungsbereich absolviert, darunter etwa 230 aus Oberösterreich. Sie kommen aus allen Schultypen (AHS, BMHS, APS), aus den pädagogischen Hochschulen und aus der Schulaufsicht.

230 oberösterreichische TeilnehmerInnen, das bedeutet 230 Projekte zur Schulentwicklung, das bedeutet mehr als 100 Lernpartnerschaften, das bedeutet letztlich ein Netzwerk aus Kontakten und neuen persönlichen Bekanntschaften, das alle Schultypen, die pädagogischen Hochschulen und die Schulaufsicht umfasst und völlig neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs ermöglicht. Die Projekte sind dabei breit gestreut.

Es gibt Projekte zum Arbeitsklima an der Einzelschule, zur Fortbildung, zur Organisationsentwicklung, aber auch solche, die auf die ganz aktuellen und brisanten Themen der gegenwärtigen Bildungsdiskussion Bezug nehmen, wie Bildungsstandards, Individualisierung oder interkulturelles Lernen. In jeweils einjähriger Arbeit wurden die entsprechenden Projektideen entwickelt, im Team besprochen und letztendlich konkret umgesetzt, an den Einzelschulen, den Abteilungen der pädagogischen Hochschulen oder den Bezirksschulräten bzw. dem Landesschulrat.

Aber was unterscheidet die Leadership Academy von jenen Aus- und Weiterbildungskonzepten, die aus dem pädagogischen Alltag bekannt sind? Die Homepage www.leadershipacademy.at gibt Auskunft, sowohl über die Organisationsstruktur als auch über die inhaltliche Konzeption:

Geleitet wird die LEA von Univ. Prof. Dr. Michael Schratz und Univ. Prof. Dr. Wilfried Schley. Ihnen zur Seite steht das wissenschaftliche Team, welches aus Dr. Silvia Pool Maag, Dr. Paul Resinger und Dr. Bernhard Weiser besteht. Seitens des BM:UKK ist die LEA in der Sektion III (Schul- und Personalmanagement) beheimatet. Projektleiterin dort ist Mag^a. Maria Gruber-Redl.

„Die Leadership Academy ist ein Österreich weites Institutionen übergreifendes Qualifizierungsprojekt des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur für Führungspersonen im Bildungsbereich (SchulleiterInnen und Führungspersonen der Schulverwaltung).“ (<http://www.leadershipacademy.at>)

Die Grundidee besteht darin, Schulentwicklungsprojekte zu initiieren und zu forcieren, und das im Wesentlichen auf der Basis des Dialogs und auf der Basis gleichberechtigter PartnerInnen.

Leadership verweist auf die Fähigkeit die Qualität der pädagogischen Arbeit aktiv und initiativ, mit Gestaltungswillen, Mut, Überzeugungskraft und Vertrauen in die Innovationsbereitschaft der Personen im System voranzubringen:

Der Dialog ermöglicht Orientierung und Vertrauen, Verantwortung übernehmen schafft Klarheit und Sicherheit, Verantwortung übergeben führt zu Teilhabe und Identifikation (Shared Leadership) . (<http://www.leadershipacademy.at/academy.php>)

Die kleinste Einheit dabei ist die Lernpartnerschaft, ein Zweierteam, das sich während des gesamten Prozesses begleiten und wechselseitig coachen soll. Als nächste Einheit fungiert das KTC (Kollegiales Team Coaching), ein aus drei Lernpartnerschaften gebildetes Team von 6 Personen. Diese KTC-Gruppen treffen sich während der LEA-Foren und auch zwischen den Foren und versuchen dabei, die Entwicklung der einzelnen Teammitglieder zu begleiten und die anderen Teammitglieder zu coachen. Durch strikte Rollenzuweisungen (AkteurIn, ModeratorIn, SchreiberIn, ProzessbeobachterIn, Coaches) und Zeitvorgaben wird erreicht, dass innerhalb dieser Gruppen tatsächlich allen Teammitgliedern die gleiche Aufmerksamkeit zukommt.

Da das KTC von den meisten TeilnehmerInnen der Leadership Academy als das Herzstück des gesamten Konzepts gesehen wird, lohnt sich ein detaillierterer Blick auf den von Prof. Schley und Prof. Schratz entwickelten Ablauf:

Der „Akteur“ oder die „Akteurin“, auch „FallgeberIn“ genannt, präsentiert ein geplantes Projekt bzw. den Stand der Projektentwicklung in 10 Minuten. Darauf folgen 5 Minuten gezielter Nachfragen. Nach dieser Viertelstunde zieht sich der Akteur bzw. die Akteurin für die nächste halbe Stunde aus dem Sesselkreis zurück und hört, ohne sich einmischen zu dürfen, die „Konferenz der Coaches“, die Resonanz über die Eindrücke, Bilder etc. geben, die sie der Präsentation entnommen haben. Die Konferenz der Coaches (15 Minuten) mündet in ein „Schlüsselthema“, in dem in Indikativ Präsens eine Zielvorstellung formuliert wird (5 Minuten), sowie ein Brainstorming mit konkreten Ideen (10 Minuten). Diese Phase des KTC dauert somit insgesamt 30 Minuten. Danach kehrt der Akteur / die Akteurin in den Sesselkreis zurück und gibt Feedback über das, was er/sie in den letzten 30 Minuten gehört und auch gespürt hat.

Abgerundet wird eine Einheit durch eine „Prozessreflexion“ (10 Minuten), sodass ein Durchlauf exakt 60 Minuten dauert. Daraus folgt, dass ein vollständiges KTC im Rahmen eines Forums 6 Stunden in Anspruch nimmt, da alle TeilnehmerInnen dabei alle Rollen und Funktionen durchlaufen.

Im Rahmen einer LEA-Generation finden über ein Jahr hinweg vier dreitägige Foren statt, die von allen TeilnehmerInnen besucht werden müssen. Die ersten drei Foren sollen markante Punkte in der Projektentwicklung sein, das vierte Forum dient der Zertifizierung, der Präsentation des Entwicklungsprojekts und einer kritischen Besprechung in der KTC-Gruppe.

Die Foren bieten neben der Arbeit in Gruppen aber auch Impulse durch Vorträge im Plenum (der Großgruppe, die im Normalfall aus 250 – 300 Personen besteht). ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen des österreichischen Bildungssystems, aber auch aus Deutschland, der Schweiz oder Schweden bieten dabei immer wieder interessante neue Sichtweisen auf das österreichische Bildungssystem.

Ergänzt und abgerundet wird dieses System durch die Regionalgruppen, die durch die LEA-Mitglieder der einzelnen Bundesländer entstehen. Betreut werden diese Regionalgruppen durch NetzwerkkoordinatorInnen. In Oberösterreich sind diese NEKOs mit einem Bezirksschulinspektor (Franz Payrhuber), einem Berufsschuldirektor (Alfred Pfob) und einem AHS-Direktor (Mag. Wilhelm Zillner) bewusst so ausgewählt, dass möglichst viele verschiedene Schultypen und Aufgabenbereiche abgedeckt werden. Durch die Mischung aller Schultypen entstehen völlig neue Möglichkeiten der Vernetzung und des Austauschs von Erkenntnissen. Mauern und Vorurteile sollen abgebaut werden. In Oberösterreich ist so eine Gruppe von 230 Führungspersonen im Bildungsbereich entstanden, die alle mit diesen neuen Arbeitsformen und Möglichkeiten der dialogischen Projektentwicklung vertraut sind. Arbeit im System und Arbeit am System, zwei Schlagworte der LEA, können so mit ganz neuen Arbeitsformen und auch in ganz neuen Teams erprobt werden.

Darin liegt wahrscheinlich auch die große Chance der LEA: Durch gegenseitiges Coaching über alle Schultypen hinweg entstehen neue Blickwinkel auf eingefahrene Systeme, neue Zugänge ermöglichen Problemlösungsstrategien und Entwicklungsideen, die vorher undenkbar schienen.

Im Lauf der Jahre hat sich LEA ständig weiter entwickelt, jede Generation ist dadurch nur bedingt vergleichbar mit den anderen. Das Grundkonzept Lernpartnerschaften – KTC-Gruppen – Regioalgruppen – Großgruppe ist seit LEA I unverändert geblieben. Viele Teilelemente haben sich jedoch verändert, wurden ergänzt oder auch gestrichen.

So ist das von einer Teilnehmerin der Generation I entwickelte Konzept „LEA move“, ein Bewegungsprogramm, mittlerweile fixer Bestandteil aller LEA-Foren geworden, und einer Idee aus dem Ministerium folgend entstand während der letzten Foren „LEA cult“, eine Initiative, die die Bedeutung von Kultur in den Schulen unterstreichen soll.

Durch dieses offene Konzept grenzt sich die Leadership Academy bewusst von der verpflichtenden Schulmanagementausbildung ab. Sie möchte weder eine Konkurrenz noch ein Ersatz für dieses Ausbildungskonzept darstellen.

Interessant ist, wie die wissenschaftliche Leitung die LEA sieht. Die folgenden Zitate sind alle der offiziellen Homepage entnommen:

„Die Leadership Academy vernetzt das Potenzial von Führungspersonen auf unterschiedlichen Systemebenen in allen Schultypen. Die Vernetzung schafft eine Dynamik für exponentielle Entwicklungen im österreichischen Schulwesen.“

<http://www.leadershipacademy.at/team-schratz.php>

„Die Leadership Academy ist eine international beachtete Initiative. Sie stärkt die Reformbereitschaft und unterstützt die Entwicklungsfähigkeit der Institutionen im Bildungsbereich. Sie befähigt die Verantwortlichen eine aktive Rolle in der Gestaltung einer zukunftsfähigen Schule zu übernehmen. Leadership und Leistung sind synergetische Kräfte.“

<http://www.leadershipacademy.at/team-schley.php>

„Die Leadership Academy ist ein qualifizierendes Netzwerk, das Führungspersonen aus dem Bildungsbereich anregt und einlädt ihre Führungsgeschichten zu erzählen und diese professionell sowie kollegial zu reflektieren. Die Profilierung der Rolle im System und das Übernehmen derselben im Sinne der Ergebnisorientierung (Leadership for Learning) führt zu wirkungsvollen Innovationen im Bildungsbereich.“

<http://www.leadershipacademy.at/team-pool.php>

„Das Potenzial der LEA liegt in jedem einzelnen Mitglied. Die Leadershipkompetenz der TeilnehmerInnen entfaltet sich im Dialog, durch Partizipation in der Großgruppe, im kollegialen Austausch, in der Lernpartnerschaft, vor allem aber im Tun, in der eigenständigen Umsetzung eines Leadership-Entwicklungsprojekts.“

<http://www.leadershipacademy.at/team-resinger.php>

„SchulleiterInnen mit Leadership sorgen für Bewegung an ihrer Schule. Dazu bringen Sie zuerst sich selbst in Bewegung, machen sich und anderen Lust, hindernde Muster und Routinen zu unterbrechen und neue, innovative Lösungen anzuregen.“

<http://www.leadershipacademy.at/team-weiser.php>



Das KTC (Kollegiales Team Coaching), das Herzstück der Leadership Academy



Die Leadership Academy. Zusammenarbeit im Team