

Kaderschmiede für Bildungschefs

von Claudia May (Alpbach)

Im österreichischen Alpbach lernen Pädagogen, eine Schule zu managen. Mehr als 1000 Teilnehmer haben sich bereits trainieren lassen.

Am Anfang war die Tischdecke. In der Cantinetta Antinori, einem italienischen Restaurant in Zürich, saßen Wilfried Schley und Michael Schratz zusammen und hielten kein Glas Rotwein, sondern Filzstifte in der Hand. Die Aufgabe war nicht einfach: Wie qualifiziere ich 6000 Verantwortliche aus Bildungseinrichtungen in ganz Österreich? Dabei sollte der Direktor einer Sonderschule genauso angesprochen werden wie Mitarbeiter aus der Schulbehörde. Also malten die beiden Pädagogikprofessoren Kreise und Zahlen auf die Tischdecke: ihr erstes Konzept zur Leadership Academy.

"Zum Glück war das Tischtuch aus Papier", sagt Schley und grinst. Er steht auf einem Podest im Tagungsraum des Congress Centrums Alpbach in Tirol. Vor ihm sitzen 250 Pädagogen und Institutsmitarbeiter aus dem ganzen Land.

Die Plätze der Leadership Academy sind begehrt: Knapp 400 Bewerbungen trudelten für den fünften Lehrgang der Weiterbildungsmaßnahme ein. Das letzte Wort bei der Auswahl haben die jeweils zuständigen Landes- oder Stadtschulräte. Denn die Fortbildung für 2000 Euro wird komplett vom österreichischen Bundesministerium für Unterricht und Kultur bezahlt.

Während der Regen an die Fenster trommelt, erklärt Schley seinen Teilnehmern den Ablauf. Ein ganzes Jahr wird es dauern, bis sie ihr Zertifikat in den Händen halten. Viermal müssen sie zu Treffen nach Alpbach fahren, sich zwischendurch in Kleingruppen treffen und ein eigenes Bildungsprojekt leiten. "Alle haben Visionen", sagt er in sein kleines Mikrofon, "jetzt sollen Sie genau über das sprechen, was Sie bisher nur im Kopf hatten."

Ein Mann in der ersten Reihe nickt begeistert. "Ist das nicht wundervoll? Hier reden Verantwortliche aus wirklich allen Ebenen miteinander. Das ist einmalig", sagt er und macht sich Notizen. David Green ist Präsident des Zentrums für evidenzbasierte Bildung in New Jersey. Er ist extra aus den USA angereist und hat einen ehrgeizigen Plan: Green will die Leadership Academy in seinem Bundesstaat etablieren. "Schließlich hat sogar die OECD das Projekt schon ausgezeichnet." Das wissen auch die Teilnehmer. Trotzdem ist Anna Hink noch unsicher, was ihr die Akademie bringen wird. Sie ist Direktorin einer Minischule an der tschechischen Grenze. "Wir sind nur zwei Kolleginnen und haben 63 Schüler. Vieles, was in Seminaren besprochen wird, passt eher für größere Schulen."

Das sieht Dozent Schley anders, gerade die Mischung der Teilnehmer sorgt für neue Perspektiven und spannende Diskussionen. "Alle haben eine bestimmte Werteskala im Kopf", sagt Schley. "Aber wir tricksen die Teilnehmer aus." Der Trick heißt "Kollegiales Team Coaching". "Finden Sie sich mit sechs Personen zusammen", fordert Schley, "achten Sie darauf, dass Ihr Team heterogen ist. Er beobachtet, wie Lehrer und Behördenmitarbeiter durch den Raum wuseln. "Gerade Pädagogen haben typische Mechanismen verinnerlicht. Sie diskutieren gern und fühlen sich ständig angesprochen." Beim Gruppencoaching darf derjenige, der von seinen Kollegen beraten wird, nur am Anfang sein Problem schildern. Dann muss er schweigen, während die anderen eine Stunde lang darüber diskutieren. Erst am Ende gibt es ein Feedback. Vielen wird dabei zum ersten Mal ein Spiegel vorgehalten. "Das geht oft ziemlich unter die Haut", sagt Schley.

Der Austausch mit anderen Bildungsexperten ist einer der Erfolgsfaktoren der Akademie. Die Teilnehmer werden nicht mit Informationen überflutet, sondern langfristig begleitet. Sie besprechen ihre aktuellen Projekte und Erfahrungen, viele bleiben auch nach dem Coaching in Netzwerken organisiert. "Wir wollen keine einzelnen Probleme lösen, sondern jahrelang eingeübte Muster aufbrechen", sagt Schley. Viele Teilnehmer setzen sich in Alpbach erstmals professionell mit dem Thema Führung auseinander.

Rektorin Anna Hink hat sich jedenfalls nach dem ersten Tag überzeugen lassen. "Hier werde ich sicherlich auf neue Ideen kommen", sagt sie. "Schließlich habe ich in unserer kleinen Schule sonst nie so viele Kollegen, mit denen ich mich einfach mal austauschen kann."

Blick ins Ausland

Österreich Alphonse Seit dem Start der Leadership Academy im November 2004 haben über 1000 Führungskräfte aus österreichischen Bildungseinrichtungen an der Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. Sie dauert ein Jahr und wird vom Bund finanziert.

Teamplayer Die Teilnehmer sind auch nach dem Ende ihrer Fortbildung weiter in großen Netzwerken organisiert. Sie treffen sich an einigen Orten an Stammtischen oder tauschen sich im Internet über Probleme oder neue Ideen zum Bildungsmanagement aus.

Nachmacher Die OECD hat die Leadership Academy für eine Fallstudie ausgewählt, deren Ergebnisse weltweit in Fortbildungen und Akademien für Schulleiter einfließen sollen. Baden-Württemberg will nächstes Jahr ein Leadership-Training nach österreichischem Vorbild starten.