



Pädagogische
Hochschule
Steiermark



Zwischen Leadership, Management und Selbstführung

Unterstützungsangebote für Schulleitungen und Führungskräfte
in Bildungsorganisationen – Schuljahr 2025/26



IMPRESSUM

Medieninhaberin, Herausgeberin und Verlegerin: Pädagogische Hochschule Steiermark, Hasnerplatz 12, 8010 Graz

Redaktion und Layout: Institut für Educational Governance | Olivia de Fontana, Brigitte Pelzmann, Gerald Raser

Cover: Lore Samhaber

Fotos: fiedlerphoto.com, Foto Cover: derferder

Graz © Mai 2025

Vorwort

Durch die laufenden Veränderungen in der Bildungslandschaft ist die Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen und Lehrer*innen ein wesentliches Handlungsfeld zur Entwicklung von Schulen und eine bedeutende Möglichkeit zur bildungspolitischen Intervention zur Verbesserung von Schul- und Unterrichtsqualität.

Sie als Schulleitungsperson haben zentrale Bedeutung für die Qualität Ihrer Schule. Ihr Führungsverhalten beeinflusst die Schulorganisation, die Schulkultur, Lehr-Lern-Arrangements und in letzter Konsequenz die Leistungen von Schüler*innen.

Auf einen Blick erhalten Sie die Angebote der Pädagogische Hochschule Steiermark, die unter anderem auch auf Anregungen aus den im Frühjahr 2025 durchgeführten Regionalkonferenzen in den einzelnen Bildungsregionen zusammengestellt wurden.

Durch den erweiterten Spielraum der Autonomie, aber auch durch gesellschaftliche Entwicklungen sind die Anforderungen an Sie immens gestiegen: Herausforderungen werden sichtbar z. B: durch Lehrer*innenmangel, Aufnahmeverfahren, unterschiedliche Zielgruppen (Quereinsteiger*innen, Sondervertragslehrer*innen, Studierende mit Ausbildungsverträgen), die Implementierung der neuen Lehrpläne etc.

Die PH Steiermark freut sich, Ihnen ein vielseitiges und abwechslungsreiches Angebot vorlegen zu können. Sehr gerne reagieren wir auch flexibel mit zusätzlichen Angeboten je nach Bedarf. Bitte wählen Sie aus!

Wir freuen uns sehr auf Ihr Interesse an unserem Bildungsangebot.

HS-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Weitlaner, Vizerektorin für Studium und Lehre

ILⁱⁿ Prof.ⁱⁿ Mag.^a Brigitte Pelzmann, Leiterin des Instituts für Educational Governance

Institut für Educational Governance

Governance bedeutet, nicht nur, innerhalb eines Systems zu denken, sondern die relevanten Umgebungen und deren Einflüsse und Handlungsstrukturen nicht nur zu bedenken, sondern auch aktiv einzubinden und zu nutzen.

Das Institut für Educational Governance bietet schulischen Führungskräften Fort- und Weiterbildung entlang der Säulen des Schulleiterprofils an, die sich an den modernen Anforderungen an Governance, Steuerung und Führung orientieren. Der Fokus liegt dabei auf Professionalisierung, Steuerung von Qualität am Schulstandort und Leadership.

Die systemischen Schulentwicklungsberater*innen des Teams begleiten Schulen bei der Planung, Entwicklung, Umsetzung und dauerhaften Verankerung ihrer Vorhaben in der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung mit dem Ziel, an die Eigenlogik ihres Systems anzuknüpfen, den Aufbau interner Strukturen zur Problemlösung und die Selbstentwicklung der Organisation zu unterstützen.

Das Team des Instituts leitet Projekte der Entwicklungsbegleitung der allgemein- und berufsbildenden Schulqualität und führt fachspezifische Forschung und Entwicklung durch. Die Kompetenzstellen für SCHILF/SCHÜLF und das Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen sind hier angesiedelt.

Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen

Im Zentrum für Führungskräfte legen wir den Fokus auf die Führungskraft als Ganzes. Wir unterstützen Sie dabei, die herausfordernde Balance zwischen professioneller Rolle und Ihrer Person zu halten: die Aufgabe, in der Funktion zu handeln und gleichzeitig zu verstehen, dass es in der Führung die ganze Person braucht. Sie als Führungskraft bekommen ständig neue und verschiedenste Bälle zugeworfen. Damit zu jonglieren – welche behalten, von welchen sich trennen, welche zurückspielen – gelingt leichter, wenn Sie Ihre Balance gefunden haben und halten können. Wir unterstützen Sie dabei.

Was du tust, zieht Kreise

Wer führt, muss sich mit den eigenen Erfahrungen und Handlungsmustern auseinandersetzen, um ein Verständnis für sich selbst zu entwickeln. Führung braucht Resonanz mit sich selbst, mit den Personen, die man führt, mit der Organisation.

Das Zentrum orientiert sich an einem systemischen Führungsverständnis und sieht seine Aufgabe in der Unterstützung von Führungskräften in Bildungsorganisationen im Bereich der Personal Mastery. Die teilweise exklusiven und unkonventionellen Angebote werden alle sorgsam mit Bedacht auf die kostbaren Zeitressourcen von Führungskräften ausgewählt und gestaltet.



Foto: fiedlerphoto.com

Übersicht

In dieser Publikation finden Sie eine Übersicht über die Angebote, mit denen die Pädagogische Hochschule Steiermark Sie, die Schulleiter*innen und Führungskräfte der steirischen Bildungsorganisationen, unterstützt. Die Gliederung orientiert sich nach den drei großen Bereichen „Sich selbst führen“, „Menschen führen“ und „Organisationen führen“. Diese drei Themenbereiche bilden auch die Struktur im Schulleitungsprofil, welches durch das BMB zur Verfügung gestellt wird.

In jedem Bereich finden Sie einen Artikel, der sich mit der Thematik befasst und der auch auf der Website des Zentrums für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO) neben weiteren Artikeln publiziert wurde. Im Anschluss bekommen Sie verschiedene Angebote wie Seminare, Workshops und spezielle Formate wie Beratung und Systemische Strukturaufstellungen im Überblick: Alle diese Angebote richten sich speziell an Sie, verehrte Führungskräfte, um Sie in Ihrer wichtigen Arbeit zu unterstützen.

Inhalt

Vorwort	3
Institut für Educational Governance	3
Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen	4
Übersicht.....	5
Inhalt.....	6
Reflexionskompetenz als zentrales Element von Leadership.....	7
Sich selbst führen	9
Authentisch ungerecht	10
Angebote im Bereich Sich selbst führen	12
Teamcoaching und Consulting.....	13
Menschen führen	14
Appreciative Inquiry -Interview (AI) – Ein radikaler Blick auf die Ressourcen	15
Angebote im Bereich Menschen führen	17
Strukturaufstellungen	18
Organisation führen	19
Ich sehe was, das du nicht siehst - Wenn Mitarbeitende das Blaue vom Himmel malen	20
Angebote im Bereich Organisationen führen	22
Denkräume und FiBO Workshops	24
Schulentwicklungsberatung	25
QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen	26
Schulinterne und schulübergreifende Fortbildung.....	27
Hochschullehrgänge	28

Reflexionskompetenz als zentrales Element von Leadership

Die Macht von Struktur und Kommunikation als Fokus der Professionalisierung von Führungspersonen in Bildungsorganisationen

Die Reflexionskompetenz ist entscheidend für Lehrkräfte und Schulleitungen gleichermaßen. Sie ermöglicht es, das eigene pädagogische Handeln kritisch zu hinterfragen und zu bewerten, was sowohl für die Lehrkompetenz als auch für erfolgreiches Führungshandeln von großer Bedeutung ist. Eine umfassende Reflexionskompetenz wird als wesentlicher Faktor für gelingendes Management komplexer Situationen und das Wirken in den drei Dimensionen von Führung gesehen. Um als Schulleitung erfolgreich zu sein, ist das Zusammenwirken von Management und Leadership erforderlich. Managementkompetenzen ermöglichen die Erfüllung der Aufgaben als Führungskraft, während Leadership darüber hinaus die Gestaltung von Beziehungen und die Weiterentwicklung des Systems umfasst. Daher wird die hohe Reflexionskompetenz sowohl im Schulleitungsprofil als auch im österreichweit implementierten Qualitätsmanagementsystem für Schulen betont.

Reflexionskompetenz als Gelingensbedingung für erfolgreiches Führungshandeln

Schulleiter*innen müssen ihre Reflexionskompetenz als zentrale Grundlage für pädagogisches und Führungshandeln weiterentwickeln, um (Schul-)Entwicklungen anzustoßen. Gemäß Seliger (2014) erfordert Selbstführung regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und -handelns, einschließlich der Analyse von Stärken, Schwächen und der Wirkung auf andere. An der PH Steiermark ist Reflexion ein wesentlicher Bestandteil der Fort- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte in Bildungsinstitutionen. Diese Angebote ermöglichen es den Teilnehmenden, ihre Wirkungsbereiche einzuschätzen, im Schulkontext zu verorten und ihre Handlungsspielräume professionell zu nutzen.

Persönliche Reflexionsräume für Schulleitungen

Schulleiter*innen stehen vor der Herausforderung, angemessene Reflexionsräume sowohl für sich selbst als auch für schulstandortbezogene Arbeitsgruppen zu schaffen. Seliger (2008; 2014) betont die Bedeutung der Selbstreflexion für professionelle Führung. Dieser Prozess beinhaltet die Selbstbeobachtung und das Führen innerer Dialoge, um verschiedene Perspektiven zu erkunden und strukturelle Zusammenhänge aufzuzeigen. Methoden wie Appreciative Inquiry (AI) oder die Werte-Landkarte können dabei helfen, Stärken und Ressourcen zu identifizieren und neue Perspektiven zu entwickeln. Zusätzlich zum Selbstreflexionsprozess können dialogische Settings Reflexionsimpulse für andere Beteiligte bieten. Coaching bietet ebenfalls die Möglichkeit, das eigene Handeln unter Anleitung einer externen Person zu reflektieren.

Ko-konstruktives Reflektieren in Professionellen Lerngemeinschaften (PLG)

Hord (2004) definiert PLG als gemeinsames Lernen und Anwenden dessen auf der Basis gemeinsamer Werte und Visionen, partizipativer Führung, geteilter berufsbezogener Praxis und unterstützender Rahmenbedingungen. Dieser von der Schulleitung zu initiierte Rahmen bietet die Möglichkeit, die Handlungspraxis von der individuellen auf die gemeinschaftliche Ebene zu heben und diese damit der kollegialen Beobachtung und Reflexion als Basis eines fokussierten Dialogs zugänglich und nutzbar für Weiterentwicklung zu machen. Methodisch bieten sich etwa Lesson Studies oder kollegiales Coaching an. Zudem kann auch das Instrument des Teamprofils (BMBWF, 2022) genutzt werden. Es bietet Teams anhand eines Leitfadens die Möglichkeit, Teamziele und -werte zu reflektieren und zu vereinbaren ebenso wie die Arbeitsweise als Team verbindlich festzuhalten.

Reflexionsräume für gesamte Kollegien

Um das organisationale und individuelle Lernen zu fördern, empfehlen sich aus unserer Erfahrung wöchentliche Treffen, bei denen Mitarbeiter*innen in Kleingruppen von sechs bis zehn Personen ein relevantes Thema reflektieren. Durch Moderation wird ein sicherer Raum geschaffen, der die Einhaltung der Kommunikationsregeln sicherstellt. Freiwillige Beiträge können in der Großgruppe geteilt werden, was die Gemeinschaft und eine gemeinsame Sprache fördert.

Schulentwicklungsberatung durch Pädagogische Hochschulen ermöglicht Schulen die Analyse ihrer Situation, die Erkennung und Entwicklung von Kompetenzen und Potenzialen sowie die Identifizierung von Veränderungsmöglichkeiten. Instrumente zur Betrachtung der Schul- und Qualitätskultur sind hierbei hilfreich, um Unterschiede zu erkennen und partizipative Entwicklungsschritte zu fördern, sei es in der Organisation, Leistung, Beziehungen oder Innovationen

Kurz gesagt:

Die Reflexionskompetenz von Schulleitungen ist essentiell für ihre Führungsaufgaben und erfordert das Schaffen von Reflexionsräumen auf verschiedenen Ebenen. Ein bewusster Blick in den Spiegel, gefolgt von einer Diskussion unterschiedlicher Wahrnehmungen, ist der Ausgangspunkt jeglicher Entwicklung. Professionelle Führung, die eine angemessene Kommunikation erfordert, ist ohne Reflexion nicht möglich. Es ist wichtig zu beachten, dass Reflexion nur der erste Schritt ist und einen fortlaufenden Prozess darstellt, der aktiv gestaltet werden muss. Es ist eine spannende Reise, die es wert ist!

Literatur:

BMBWF (2019). Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln. BMBWF.

Hord, S. M. (2004) (Hrsg.). Learning Together, Leading Together. Changing Schools through Professional Learning Communities. Teachers College Press.

Seliger, R. (2008). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer.

Seliger, R. (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zu den Autorinnen:

Elisabeth AMTMANN ist Vizerektorin für Forschung und Hochschulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, davor war sie Professorin, Schulentwicklungsberaterin und leitete das Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung.

Brigitte PELZMANN ist Professorin an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, Schulentwicklungsberaterin und leitet das Institut für Educational Governance.

Sich selbst führen



Foto: thisisengineering-TXxiFuQLBKQ-unsplash

Selbstführung bezieht sich auf die Fähigkeit, die eigene Motivation, Emotionen, Gedanken und Handlungen zu erkennen, zu steuern und zu entwickeln, um persönliche und berufliche Ziele zu erreichen. Vor allem im Bildungsbereich ist Selbstführung extrem wichtig, um effektiver und empathischer agieren zu können.

In Schulen hilft Selbstführung Lehrenden, Lernenden und Verwaltungspersonal, sich beständig mit den aktuellen Herausforderungen auseinanderzusetzen, z.B.:

- Digitalisierung: Die Digitalisierung hat Bildungseinrichtungen verändert und neue Möglichkeiten wie Online-Lernen und digitale Klassenzimmer geschaffen. Selbstführung ist entscheidend, um die eigene Lernkurve bei der Nutzung neuer Technologien zu bewältigen und digitale Kompetenzen effektiv zu nutzen, zu beschreiben und deren Wichtigkeit zu vermitteln.
- Wachsender Druck: Selbstführung hilft, Stress abzubauen und ein Gleichgewicht zwischen persönlichen und beruflichen Anforderungen zu finden.
- Inklusion und Diversität: Schulen und Hochschulen müssen heute inklusiver und diverser sein, um den Bedürfnissen aller Lernenden gerecht zu werden. Selbstführung ermöglicht es, Empathie und Offenheit für unterschiedliche Perspektiven zu entwickeln und eine förderliche Lernumgebung für alle zu schaffen.

Durch Selbstführungskompetenzen können alle Beteiligten besser zusammenarbeiten, sich an wandelnde Bildungslandschaften anpassen und den Erfolg von Bildungseinrichtungen fördern.

Authentisch ungerecht

Da wünscht man sich etwas anderes als Authentizität – Die Stiefmutter aus Aschenputtel

Aschenputtel ist eines der bekanntesten Märchen der Gebrüder Grimm. Eine junge Frau verliert erst ihre Mentorin, erfährt keine Unterstützung mehr durch den Senior-Manager und bekommt eine neue Vorgesetzte, die das Haus nach völlig neuen Regeln führt. Diese neue Managerin, die als Anti-Heldin bekannte Stiefmutter, verändert die Kultur der Organisation, schafft neue Machtverhältnisse und richtet das Augenmerk deutlich verstärkt nach außen. Darüber hinaus fällt auf, dass sie die junge Frau emotional und professionell in äußerst herausfordernde Situationen bringt und ihr den für die geleistete Arbeit zustehenden Lohn verweigert.

Was ist der Auftrag dieser Managerin?

In dieser stolzen neuen Hausherrin treffen wir auf eine Managerin, die eine bestehende Organisationseinheit übernimmt und die Schlüsselpositionen durch jene besetzt, die ihr nahestehen. Sie vertraut ihrem eigenen Kreis, entmachtet den alten Manager durch selbstsicheres und schillerndes Auftreten, durch Effizienz in ihrer Werbestrategie nach außen. Sie verteilt Aufgaben als Belohnungen und Strafen und zeigt auch deutlich, wer ihr nahesteht und wer nicht.

Wenn man es sich einfach machen will, kann man in dieser Geschichte der Stiefmutter, der neuen Managerin, die alleinige Schuld für die schlechte Stimmung und die ungenutzten Ressourcen in der Organisation geben. Bei einem zweiten Blick stellt sich aber heraus, dass hier eine Verantwortung übernommen wird, die ihr auch nicht streitig gemacht wird. Der Senior-Manager lässt sie gewähren, ohne jemals einzugreifen. In manchen Organisationen gibt es zu wenig klare Aushandlung des Auftrags, der mit einer Funktion verbunden ist, was die Rollenausgestaltung schwierig macht.

Manchmal braucht es in der Führung mehr als authentisch zu agieren

Die neue Managerin wandelt ohne eine erfolgreiche Anbindung an das Wissen, das im Unternehmen bereits vorhanden ist, auf gefährlichem Boden. Dabei läuft sie Gefahr, wertvolle Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen (Nachwuchsführungskräfte) zu verlieren und setzt sich dem berechtigten Vorwurf der Ungerechtigkeit aus. Immer wieder ist in Management-Seminaren der populäre Ruf nach authentisch agierenden Führungspersonen zu vernehmen. Man möge sich nicht verstellen und eine Rolle spielen, sondern mehr man selbst sein. Nun, was man der Stiefmutter keinesfalls vorwerfen kann, ist mangelnde Authentizität. Sie steht zu ihren Prinzipien, führt autoritär über das archetypische Beziehungsmuster der Nähe (Mutter/Vater) und zeigt kein Gespür für professionelle Wertschätzung. Diese Managerin ist ein schönes Beispiel dafür, wenn fehlende Reflexionsfähigkeit oder -bereitschaft vorhanden ist und auch nicht vom System, also der darüber liegenden Führungsebene, eingefordert wird.

Professionelle Reflexion des eigenen Führungshandelns muss strukturell angelegt sein, damit sie nicht dem Zufall überlassen wird, nämlich ob eine Führungskraft diese Fähigkeit mitbringt und auch regelmäßig einsetzt. Solche Strukturen müssen in der Regel Top-Down implementiert und gut verankert werden.

Aktionismus verhindern und Transparenz fördern

Abgesehen von persönlichen Eigenschaften, die eine neue mittlere Führungskraft mitbringt, kann auch die gefühlte Erwartung rascher und effizienter Ergebnisse zu einem Übermaß an Maßnahmen führen. Einer neuen Führungskraft der mittleren Management-Ebene könnte man in der ersten Zeit jemanden aus dem bestehenden System zur Seite stellen, um ihr das Kennenlernen der wichtigen Team- und Prozess-Strukturen zu ermöglichen. Entlastend für alle Beteiligten kann auch sein, ihr zu signalisieren, dass sie nicht augenblicklich alles verändern muss, um Aktionismus zu verhindern.

Sollte eine Managerin wie die Stiefmutter aus Aschenputtel bereits in Amt und Würden sein, kann man für ein transparentes System von Belohnungen sorgen, das klaren Kriterien folgt, um Transparenz und Fairness so gut wie möglich zu gewährleisten. Außerdem könnte es hilfreich sein, ihr und den bereits vorhandenen Mitarbeitenden ein anonymes Feedback-Instrument zur Verfügung zu stellen.

Die Märchen der Gebrüder Grimm sind voll von Geschichten mit dem Umgang mit Macht, von Machtverlust, von Königreichen und Menschen, die die Gnade von Königinnen und Königen verlieren.

Literatur:

De Fontana, O., Pelzmann, S. (2020): Führung und Macht. Aspekte moderner Führungsrollen – gesehen in Figuren der Grimm'schen Märchen. Stuttgart, Schäffer Poeschel.

Zur Autorin:

Olivia DE FONTANA arbeitet als systemische Beraterin, Trainerin und Lehrende im Bildungsbereich in den Bereichen Führung, Personal- und Organisationsentwicklung. Als stellvertretende Leiterin des Instituts für Educational Governance arbeitet sie national und international an der Implementierung von Qualitätsentwicklung in der Fort- und Weiterbildung im Leadership-Bereich in nationalen Curricula.

<https://www.linkedin.com/in/olivia-de-fontana-3ab851131/>

Angebote im Bereich Sich selbst führen

Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF06a	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	06.10.2025 07.10.2025	Der Thaller
6718DF06b	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	09.12.2025 10.12.2025	Das Eisenberg
6718DF10a	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	16.10.2025 17.10.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO07	FIBO Workshop – Recht anschaulich Szenario 1	4	01.12.2025	Online
6718FIBO08	FIBO Workshop – Recht anschaulich Szenario 2	4	15.10.2025	Online
6718KK22a	Mentale Stärke für schulische Führungspersonen	16	09.12.2025 10.12.2025	Der Thaller
6718KK22b	Mentale Stärke für schulische Führungspersonen	16	11.12.2025 12.12.2025	Der Thaller

Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2026

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF10c	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	02.03.2026 03.03.2026	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO18	FIBO Workshop - Recht anschaulich Szenario 3	4	wird bekannt gegeben	Online

Teamcoaching und Consulting



Foto: fiedlerphoto.com

Verbindungen zu halten gehört zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft. In einer Zeit der rasend schnellen Veränderung und vor allem in fordernden Situationen ist dies manchmal besonders herausfordernd. Um mit den eigenen Ressourcen gut haushalten zu können sind eine reflektierende Grundhaltung und professioneller Austausch wichtig und nötig. Beratung, und Consulting bieten die Möglichkeit, sich auf Augenhöhe austauschen zu können und in einem geschützten professionellen Rahmen Beratung in Anspruch zu nehmen. Wir bieten diese punktuellen Beratungen für Sie als Führungskraft in einer Bildungsorganisation kostenfrei an; Bitte melden Sie sich direkt bei olivia.defontana@phst.at oder fiBO@phst.at.

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
67FIBO04	FiBO Counselling & Teamcoaching	16	nach Vereinbarung	Online

Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2026

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
67FIBO04	FiBO Counselling & Teamcoaching	16	Nach Vereinbarung	Online

Abteilungsleiterin einer Berufsbildenden Höheren Schule

„In der Einzelberatung konnte ich einige mir wichtige Themen ansprechen und in einer vertraulichen Atmosphäre bearbeiten. Mir wurden einige interessante Aspekte bewusst und ich habe für meine Personalentwicklung, aber auch für mich selbst wertvolle Impulse bekommen.“

Menschen führen



Foto: Olivia de Fontana

In Österreich sind Schulleiter*innen für die Führung einer Schule verantwortlich, die in vielen Fällen als „Expertenorganisation“ betrachtet werden kann. Hier arbeiten professionelle Fachleute (Lehrkräfte) mit spezialisiertem Wissen und hoher Autonomie. Die Schulführung in diesem Kontext erfordert besondere Fähigkeiten und Strategien, um die Expertise und das Engagement der Mitarbeiterinnen bestmöglich zu nutzen und weiterzuentwickeln. Einige zentrale Aspekte in Bezug auf den Bereich "Menschen führen" sind:

Förderung von Zusammenarbeit: Schulleiter*innen sollten die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Lehrkräften pro-aktiv im Blick haben. Sie können beispielsweise interdisziplinäre Teams bilden und regelmäßige Fortbildungen, Supervisionen oder kollegiale Beratungen anbieten, um die Zusammenarbeit und das gemeinsame Lernen zu fördern.

Autonomie und Verantwortung: Expertenorganisationen zeichnen sich durch eine hohe Autonomie der Fachleute aus. Schulleiter*innen sollten daher Lehrkräfte in Entscheidungsprozesse einbeziehen und gleichzeitig für klare Strukturen und Verantwortlichkeiten sorgen, damit jede*r Einzelne weiß, was von ihm oder ihr erwartet wird.

Führung auf Augenhöhe: Durch Kommunikation auf Augenhöhe werden Lehrkräfte als Partner*innen in der Schulentwicklung betrachtet. Dies erfordert Empathie, Respekt und ein offenes Ohr für die Bedürfnisse und Anliegen der Lehrer*innen.

Reflexion und Evaluation: In Expertenorganisationen sind kontinuierliche Reflexion und Evaluation von zentraler Bedeutung. Schulleiter*innen sollten ein System implementieren, das eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung von Zielen, Strategien und Maßnahmen ermöglicht.

Überall da, wo Kinder und Jugendliche im Zentrum aller Überlegungen stehen, ist es wichtig eine Führungskultur etablieren, die auf Anerkennung, Zusammenarbeit, Kommunikation auf Augenhöhe, Reflexion und möglichst passgenauen Strukturen basiert.

Appreciative Inquiry -Interview (AI) – Ein radikaler Blick auf die Ressourcen

AI ist eine Methode, die von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt wurde (= „Wertschätzendes Erkunden“). Das Interview (AI) dient dazu, Stärken und Ressourcen herauszuarbeiten, die für die Zukunft genützt werden können. Innerhalb des „Positive Leadership“ nimmt diese Gesprächsform einen besonderen Stellenwert ein.

Das Appreciative Inquiry -Interview (kurz AI) fokussiert Gelungenes, Gelingendes und Visionäres. In den letzten Jahren ist diese Form immer bekannter geworden und wird mittlerweile in vielen Prozessen erfolgreich eingesetzt. Durch die wertschätzende Ausrichtung werden Personen mit ihren Stärken und Ressourcen in Verbindung gebracht und können so in Veränderungsprozessen maßgeblich zum Gelingen beitragen. Die Methode wurde an der Case Western University (Cleveland) von David Cooperrider und Diana Whitney konzipiert und in der Folge stark mit der Thematik von Führung in Verbindung gebracht. Daraus entstand eine Definition von „Appreciative Leadership“ (Wertschätzende Führung).

Als Dimensionen des Appreciative Inquiry gelten die Haltung dahinter (Philosophie), das Interview selbst als Form oder Werkzeug (Methode) und ein prozesshaftes Modell von Veränderung. Daraus hat sich in der Struktur des AI in Form einer Zeitlinie etabliert. Zuerst wird die Vergangenheit erforscht, wobei der Fokus radikal auf das Gelingen gelegt wird. Mit dem Blick darauf, was einem selbst bereits gelungen ist, wird in der zweiten Phase die Aufmerksamkeit auf die Gegenwart gelegt. Hier geht es darum, auch in herausfordernden Situationen den Blick darauf zu lenken, was gelingt bzw. wo Ressourcen wahrgenommen werden. Zum Abschluss wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Hierbei ist besonders wichtig, dass es den Teil der Vision und den Teil der Realisierung gibt. Mit den Ergebnissen des AI kann im Verlauf eines Entwicklungsprozesses dann weitergearbeitet werden.

In der Folge stellen wir Ihnen einen prototypischen Ablauf vor, den Sie mit jemandem ausprobieren können, der bzw. die so wie Sie auch in der Führung einer Bildungsorganisation (Schule) ist.

Im Appreciative Inquiry-Interview arbeitet man grundsätzlich zu zweit. Sie können, wenn Sie so ein Interview innerhalb eines Workshops oder einer Konferenz einsetzen wollen, unterschiedliche Formen der Paarbildung wählen. Je nach Intensität des Prozesses wird die Dauer gewählt, die von 20 Minuten (sehr knapp) bis zu 90 Minuten (intensiv) sein kann.

AI Material nutzt man einen Interviewleitfaden, dessen Fragen sich an der lösungsorientierten Beratung (nach Steve de Shazer) orientieren. Das Team/Paar entscheidet zuerst, wer beginnt, also wer mit den Fragestellungen beginnt. Man hört zu, fragt interessiert nach, mischt sich aber nicht ein. Nach der Halbzeit werden die Rollen getauscht. Die Aufgabe der Person, die die Fragen stellt, ist das wertschätzende und empathische Nachfragen und ggf. das Mitnotieren in Stichworten

Nach dem Rollenwechsel und dem Ende des Interviews per se tauschen sich die beiden Personen noch darüber aus, wie sie das Interview erlebt haben. Falls das Interview im Rahmen eines größeren Settings (Workshop, Entwicklungsprozess, Pädagogische Konferenz, ...) stattfindet, entscheiden die einzelnen Paare selbst, wieviel sie von den Inhalten mit der größeren Gruppe teilen möchten. Durch das Teilen und Weiterarbeiten kann z.B. sehr intensiv an Leitbildprozessen, an der Entwicklung von Innovationen oder auch in Krisensituationen gearbeitet werden.

Wenn Sie ein AI selbst ausprobieren, überlegen Sie ggf. für sich im Anschluss, welche Erfahrungen Sie mitgenommen haben, welche Erkenntnisse sie aus der Auseinandersetzung mit dem Thema und der Übung gewinnen konnten und in welchen Situationen Sie in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld die Appreciative Inquiry-Interview-Methode einsetzen könnten. In welche Richtung sollten die Fragen dann zielen?

Beispiel für ein Appreciative Inquiry -Interview

Ihr Einstieg in Führung und das Bildungssystem

- ❖ Wann sind Sie das erste Mal mit Führung in einem Bildungssystem in Berührung gekommen? Welche Rollen haben Sie eingenommen?

Ihre herausragende positive Erfahrung

- ❖ Bei Ihrer Arbeit als Führungskraft haben Sie Höhen und Tiefen erlebt. Bitte erinnern Sie sich an eine Zeit, wo für Sie in Bezug auf Ihre Führungsfunktion alles gut lief, in der Sie besonders viel geleistet haben, in der Sie besonders kreativ gearbeitet haben. Erzählen Sie bitte ihre Geschichte:
 - Was ist genau passiert? Wer war dabei?
 - Welche Rahmenbedingungen machten diese Erfahrung (dieses Gipfelerlebnis) möglich?

Wertschätzung Ihrer Arbeit und Person und der internen Exzellenz Ihrer Organisationseinheit

- ❖ Ohne bescheiden zu sein, was sind die wichtigsten Qualitäten, mit denen Sie Ihre Organisation (ihre Schule) und Ihren Aufgabenbereich unterstützen?
- ❖ Was schätzen Sie an Ihrer eigenen Arbeit am meisten? Was ist das Interessanteste dabei?
- ❖ Was schätzen andere an Ihnen besonders im Rahmen Ihrer Führungsaufgabe?

Momentane positive Entwicklungen

- ❖ Worauf sind Sie im Moment stolz?
- ❖ Welche Trends in Ihrer Umgebung stimmen Sie zuversichtlich?
- ❖ Wofür sind Sie im Moment dankbar?

Die Vision einer neuen Kultur

- ❖ Stellen Sie sich vor, wir sind nun drei Jahre in die Zukunft gegangen und alles passt für Sie zusammen. Ihre Führungsaufgabe und alle möglichen organisationalen Entwicklungen, die Sie angestoßen haben und weiter betreiben, laufen großartig. Sie sind begeistert und stolz.
 - Wie ist es dann?
 - Was gehört da dazu?
 - Was sind die ersten drei Dinge, die Ihnen in den Sinn kommen?

Ihre möglichen nächsten Schritte

- ❖ Welche drei Schritte könnten Sie in den nächsten Tagen setzen, damit diese neue Kultur schneller Wirklichkeit wird?
- ❖ Welchen Schritt können Sie schon heute setzen und welche Ressourcen können Sie nutzen?

Literatur:

Cooperrider, D. et al (2000): Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change. Illinois, Campaign.
 Seliger, R. (2014): Positive leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart, Schäffer Poeschel.

Zur Autorin:

Olivia DE FONTANA arbeitet als systemische Beraterin, Führungskräfte-Trainerin und Lehrende in der Erwachsenenbildung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark und leitet das Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO). In nationalen und internationalen Kontexten entwickelt sie Curricula für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.
<https://www.linkedin.com/in/olivia-de-fontana-3ab851131/>

Angebote im Bereich Menschen führen

Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIB019	Gesundheit und Führungskraft – Wie Sie mit salutogener Gesprächsführung auf sich selbst und andere achten	4	27.11.2025 11.12.2025	Online
671.8PN30	Tagung: MS gemeinsam denken	8	09.10.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718PR30a	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	08.01.2026 09.01.2026 15.01.2026 16.01.2026	Online Der Thaller

Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2026

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF07	Herausfordernde Gespräche führen - Als Führungskraft klar kommunizieren	16	09.04.2026 10.04.2026	Das Eisenberg
678DF11a	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, - entwicklung und -führung	26	18.05.2026 19.05.2026 20.05.2026	Der Thaller
678DF11b	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, - entwicklung und -führung	26	10.06.2026 11.06.2026 12.06.2026	Das Eisenberg
6718DF93	Mit Fragen führen – Als Führungskraft Gespräche produktiv und gewaltfrei gestalten	16	11.05.2026 12.05.2026	Das Eisenberg
6718FIB017	Gesundheit und Führungskraft - Wie Sie mit salutogener Gesprächsführung auf sich selbst und andere achten	4	13.04.2026 27.04.2026	Online
6718PR30b	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	12.03.2026 13.03.2026 13.04.2026 14.04.2026	Online Der Thaller

Strukturaufstellungen



Foto: fiedlerphoto.com

Systemische Strukturaufstellungen sind eine Möglichkeit, ein Problem, eine herausfordernde Situation, ein anvisiertes Ziel und vieles mehr mit Hilfe des Phänomens der repräsentierenden Wahrnehmung zu betrachten. Den Systemischen Strukturaufstellungen nach dem SySt-Modell liegt eine systemisch-konstruktivistische Sicht zugrunde, die es ermöglicht, die inneren Abbilder einer Situation, eines Problems oder eines Dilemmas zu veranschaulichen. Strukturaufstellungen nutzen die räumliche Abbildung als Unterstützung für die*den Fragesteller*in, um im Sinne der Lösungsfokussierung den Raum der subjektiven Änderungsmöglichkeiten durch eine Veränderung in der inneren Betrachtung zu erweitern. Kontaktieren Sie uns hier fib0@phst.at für nähere Informationen und Terminvereinbarungen.

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO6a	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	12	20.10.2025 17.11.2025 19.01.2026	Pädagogische Hochschule Steiermark

Anmerkung: Sie können in der Terminserie alle oder auch nur einzelne Termine wahrnehmen.

Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2026

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO5d	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	12	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark

Anmerkung: Sie können in der Terminserie alle oder auch nur einzelne Termine wahrnehmen.

Leiterin einer Mittelschule

„Ich wusste nicht, was ich erwarten sollte, aber ich muss sagen, ich war wirklich überrascht. Mit einer systemischen Strukturaufstellung lassen sich unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte viel leichter verstehen und man entdeckt für sich selbst Zugänge, die das weitere Vorgehen erleichtern.“

Organisation führen



Foto: Leonardo AI

Im Bereich "die Organisation führen" sind Schulleiter*innen in Österreich für die Steuerung und Koordination der Expertenorganisation verantwortlich. Auch für andere Bildungseinrichtungen (Hochschulen, Kindergärten, ...) gelten ähnliche Prämissen. Einige wichtige Aspekte sind:

1. **Strukturen und Prozesse:** Effiziente Strukturen und Prozesse entwickeln, die die Arbeit der Mitarbeiter*innen unterstützen und die Schulentwicklung fördern, einschließlich klarer Zuständigkeiten, transparenter Entscheidungswege und effektiver Kommunikationskanäle.
2. **Strategische Planung:** Eine langfristige Vision für die Schule bzw. Organisation entwickeln und diese in konkrete Ziele und Maßnahmen übersetzen, unter Einbeziehung der Expertise der Lehrkräfte (Mitarbeiter*innen) in die Planungs- und Entscheidungsprozesse.
3. **Qualitätsmanagement:** Ein systematisches Qualitätsmanagement einführen, um die Leistung der Schule (Gesamtorganisation) kontinuierlich zu überwachen und zu verbessern, einschließlich regelmäßiger Evaluationen, Fortbildungen und Anpassungen von Zielen und Strategien.

Führungskräfte in Bildungsorganisationen benötigen eine Reihe von Kompetenzen, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen und können sich Unterstützung durch Beratung, Fortbildung oder Supervision holen, um ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Indem Schulleiter*innen und Führungskräfte ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln, können sie ihre Schule (Organisation) erfolgreich führen und die Expertise ihrer Mitarbeiter*innen optimal nutzen. Dabei unterstützen wir Sie mit unseren Angeboten!

1. **Führungskompetenz:** Die Fähigkeit, Lehrkräfte zu motivieren, zu inspirieren und zu führen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
2. **Kommunikationsfähigkeit:** Die Fähigkeit, klar, respektvoll und auf Augenhöhe mit Lehrkräften, Eltern, Schüler*innen und externen Partnern zu kommunizieren.
3. **Konfliktmanagement:** Die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren und Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen.
4. **Strategisches und systemisches Denken:** Die Fähigkeit, den eigenen Standort in einem Zusammenhang mit generellen Entwicklungen zu sehen, eine langfristige Vision für die Organisation zu entwickeln und diese in konkrete Ziele und Maßnahmen umzusetzen.
5. **Qualitätsmanagement:** Die Fähigkeit, systematische Verfahren zur Bewertung und Verbesserung der Organisationsleistung zu implementieren und zu überwachen.

Ich sehe was, das du nicht siehst - Wenn Mitarbeitende das Blaue vom Himmel malen

Das bekannte Märchen der Gebrüder Grimm „Rumpelstilzchen“ ist eine Geschichte, die häufig auf Tonträgern erzählt, verfilmt oder vorgelesen worden ist. Wie alle Geschichten bietet es natürlich nicht nur einen Spannungsbogen für junges und auch reiferes Publikum, sondern auch die Möglichkeit, über die Inhalte und Themen in Reflexion zu gehen. Eine Randfigur im „Rumpelstilzchen“, der Müller, der seine Tochter anpreist, kann für Führungskräfte interessante Fragen aufwerfen.

Ein Müller lässt aufhorchen

Der König des Landes trifft in einer nicht näher beschriebenen Situation einen armen Müller, der bei dieser Gelegenheit eine angebliche Fähigkeit seiner Tochter anpreist. Die schöne Müllerstochter könne, so ihr Vater, Stroh zu Gold spinnen. Daraufhin befiehlt der König dem Müller, am nächsten Tage die junge Frau auf das Schloss zu bringen, um von der ungewöhnlichen Fertigkeit zu profitieren. Im „Rumpelstilzchen“ erleben wir, wie ein König und ein Berater sich der Not einer jungen Frau bedienen, wie eine junge Frau zur Königin aufsteigt und ausschließlich in der Anfangssequenz auch dem bereits erwähnten Müller, der seine Tochter über seine Behauptungen ins Schloss bringt. Werfen wir einen näheren Blick auf diesen Müller und seine Führungskraft. Wir begegnen hier einem Mitarbeiter, der maßlos und vielleicht sogar schamlos übertreibt. Er bringt die junge Frau, seine Mentee, der er unglaubliche Kompetenzen nachsagt, damit in große Gefahr, in der Folge aber auch in die oberste Führungsetage.

Wie kann es sein, dass der Mitarbeiter so übertreiben muss?



Bildcredit: pixabay.com

Häufig gibt es Kompetenzen und Fähigkeiten in Organisationen, die von den Führungskräften nicht gesehen werden. Da es nicht möglich ist, in einem großen Unternehmen alle Ressourcen aller Mitarbeitenden zu jedem Zeitpunkt zu kennen, ist ein kluges Personalentwicklungskonzept nötig. Einerseits hat hier in unserer Geschichte der Müller, nennen wir ihn eine mittlere Führungskraft, offenbar als Einziger das Potential in der jungen Frau erkannt, die er dem König anpreist. Andererseits greift er zu Mitteln, die hochriskant sind und die die junge Frau an die Grenzen ihrer Belastbarkeit und den Rand der Kündigung bringen. Sie muss sich unter höchstem Stress beweisen und bewältigt

zwar die gestellte Aufgabe, nutzt jedoch andere Ressourcen als die ihr angedichteten. Wieso muss ihr Mentor, der Müller, zu solch drastischen Mitteln greifen?

Wie können solche mittleren Führungskräfte bei ihrer Aufgabe unterstützt werden?

Immer wieder trifft man auf Mitarbeitende, deren Arbeit nicht genug wertgeschätzt wird. Wir wissen aus Theorie und Praxis, dass eines der größten Bedürfnisse von Mitarbeitenden das „Gesehen- Werden“ ist. Gerade wenn anstrengende und eintönig erscheinende Arbeiten zu erledigen sind, wie z.B. das tägliche Mahlen von Korn, kann diese Aufmerksamkeit besonders wichtig sein. Unser Müller hasardiert und ist bereit, sehr hohe Risiken einzugehen, um Erfolg zu haben, vielleicht weil seine tägliche Arbeit ihm nicht genug erscheint. Dieser Mitarbeiter braucht Anerkennung für die ihm eintönig erscheinende Arbeit und vielleicht, wenn möglich, Abwechslung. In jedem Fall ist es wichtig ihm deutlich zu machen, dass er einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Unternehmenserfolgs beisteuert, auch wenn seine Arbeit nicht immer aufregend erscheinen mag. Ein interessantes Instrument in der Personalentwicklung ist jenes der Potentialanalyse, um generell auf verborgene Talente von Mitarbeitenden zu stoßen. Vor allem in größeren Organisationen ist es herausfordernd, regelmäßig die Ziele und Entwicklungspotentiale in Perspektivengesprächen herauszufiltern. Daher ist es umso wichtiger, einerseits strukturell für alternative Möglichkeiten der Potentialerkennung zu sorgen und andererseits durch informelle Kontakte zu signalisieren: „Ich bin da und ich sehe dich. Du bist wichtig.“ Das kann der Gruß am Morgen sein oder ein täglicher kurzer Rundgang in jeweils einer anderen Abteilung. Die Märchen der Gebrüder Grimm sind voll von Geschichten mit dem Umgang mit Macht, von Machtverlust, von Königreichen und Menschen, die die Gnade von Königinnen und Königen verlieren. Olivia de Fontana und Sabine Pelzmann bieten im Buch „Führung und Macht. Aspekte moderner Führungsrollen – gesehen in Figuren der Grimm’schen Märchen“, das 2020 im Schäffer-Poeschel Verlag erschienen ist, eine ungewöhnliche Auseinandersetzung mit der Führungsrolle, den Aufgaben und Herausforderungen von Führung. Anhand von zehn ausgewählten bekannten und auch eher unbekanntem Märchen der Gebrüder Grimm geben die Autorinnen in dialogischer Form einen interdisziplinären Zugang, fernab von mechanistischen Managementmodellen.

Literatur:

De Fontana, O., Pelzmann, S. (2020): Führung und Macht. Aspekte moderner Führungsrollen – gesehen in Figuren der Grimm’schen Märchen. Stuttgart, Schäffer Poeschel.

Zur Autorin:

Olivia DE FONTANA arbeitet als systemische Beraterin, Trainerin und Lehrende im Bildungsbereich in den Bereichen Führung, Personal- und Organisationsentwicklung. Als stellvertretende Leiterin des Instituts für Educational Governance arbeitet sie national und international an der Implementierung von Qualitätsentwicklung in der Fort- und Weiterbildung im Leadership-Bereich in nationalen Curricula.

<https://www.linkedin.com/in/olivia-de-fontana-3ab851131/>

Angebote im Bereich Organisationen führen

Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF02a	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	13.10.2025 14.10.2025	Online
6718DF02b	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	02.12.2025 03.12.2025	Online
6718DF02c	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	11.12.2025 12.12.2025	Online
6718DF08	Neujahrstagung der AHS Direktorinnen und Direktoren	4	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF09a	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	09.12.2025 10.12.2025 11.12.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF13a	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	18.11.2025 19.11.2025	Online
6718DF13b	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	15.01.2026 16.01.2026	Online
6718DF81	Fortbildungstag der AHS-Direktor:innen	8	03.12.2025	Thermenhotel Stoiser
6718FR30	Social Media & Online-Shopping Herausforderung, Vorbeugung und Früherkennung	5	11.12.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FR35	Gewalt- und Radikalisierungsprävention	6	14.10.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FZ01a	Evaluation und Unterricht	24	03.12.2025 04.12.2025 05.12.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FZ01b	Evaluation und Unterricht	24	21.01.2026 22.01.2026 23.01.2026	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718PR11a	AKTUELLES zum Schul- und Dienstrecht	4	wird bekannt gegeben	Online
6718PR12a	ARBEITEN mit dem Schul- und Dienstrecht	4	28.11.2025	Online
6718SL02a	Highlights und Aktuelles aus dem Dienstrecht für Schulleiter*innen	4	14.10.2025	Online
6718ST08a	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	29.09.2025 30.09.2025	Der Thaller
6718ST08b	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	23.02.2026 24.02.2026	Der Thaller
6718WV01a	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	02.10.2025	Online

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718WV02a	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	20.11.2025 21.11.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark

Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2026

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF04	Jahrestagung der AHS Direktorinnen und Direktoren	20	wird bekannt gegeben	Thermenhotel Stoiser
6718DF09b	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	29.06.2026 30.06.2026 01.07.2026	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718PR11b	AKTUELLES zum Schul- und Dienstrecht	4	wird bekannt gegeben	Online
6718PR12b	ARBEITEN mit dem Schul- und Dienstrecht	4	20.03.2026	Online
6718SL02b	Highlights und Aktuelles aus dem Dienstrecht für Schulleiter*innen	4	wird bekannt gegeben	Online
6718ST08c	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	27.04.2026 28.04.2026	Der Thaller
6718WV02b	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	26.03.2026 27.03.2026	Pädagogische Hochschule Steiermark

Denkräume und FiBO Workshops



Foto: M. Größler / PHSt, bearbeitet durch friedlerphoto.com

Die **Diskursreihe denk!Räume** ist eine Initiative des Zentrums für Führungskräfte in Bildungsorganisationen. Die Reihe versteht sich als Impulsgeberin und Netzwerkraum und richtet sich an Menschen, die sich nicht nur als Privatperson, sondern auch als Teil ihrer Organisation begreifen. Ziel der denk!Räume ist eine partizipative und kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit bildungsrelevanten Themen innerhalb und außerhalb von klassischen Bildungsinstitutionen.

Impulse können in diesem Rahmen – müssen aber nicht – zu weiter denkbaren Möglichkeiten reifen, die durch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in ihren eigenen Systemen genutzt werden dürfen und können. Bildungsdiskurse finden regelmäßig im Rahmen der denk! Räume zu unterschiedlichen Themen am Campus der PH Steiermark statt. Die nächsten Termine werden zeitnah hier bekanntgegeben. Für nähere Informationen oder Dokumentationen vergangener Veranstaltungen kontaktieren Sie uns bitte hier fibo@phst.at.

Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2026

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
671FIBO20	#Zukunft: Am Puls der Zeit	8	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben

Schulentwicklungsberatung

Systemische, systematische und nachhaltige Entwicklung von Schulqualität

Schulentwicklungsberatung ist eine bedarfs- und nachfrageorientierte externe Begleitung von Schulen bei der Weiterentwicklung und Sicherung ihrer Schulqualität entlang der Qualitätsdimensionen Lernen & Lehren, Führen & Leiten, Schulpartnerschaft & Außenbeziehungen und Ergebnisse & Wirkungen. Sie betrachtet Schule als soziales System und versteht Lernen als zentrales ganzheitliches Anliegen.

Durch den professionellen Blick von außen auf das System Schule ermöglicht Schulentwicklungsberatung die Sicht auf die Wechselwirkungen aller Faktoren. Maßnahmen werden nicht isoliert, sondern sinnvoll verbunden gesetzt. Ziele werden auf Basis von Evidenzen formuliert, konsequent verfolgt und kontinuierlich evaluiert. Damit beabsichtigen wir, die Entwicklung und Sicherung Ihrer Schulqualität nachhaltig zu fördern! Schwerpunkte der Beratung liegen - je nach Anliegen bzw. Auftrag - in der Organisationsentwicklung (OE), der Personalentwicklung (PE) und der Unterrichtsentwicklung (UE) bzw. in deren Verschränkung. Ziel ist immer die Optimierung der Lernbedingungen für Schülerinnen und Schüler.

Schulentwicklungsberater*innen begleiten bei der Analyse der schulischen Situation sowie der Planung, Entwicklung, Umsetzung und dauerhaften Verankerung von qualitätsverbessernden Vorhaben.

Das Beratungs- und Begleitangebot richtet sich an einzelne Schulen, Schulen in Schulclustern und Schulen in Netzwerken. Im Begleitprozess bieten wir je nach Bedarf und Vereinbarung Beratungsgespräche, Beratungsworkshops und Beratungstagungen sowie schulinterne oder schulübergreifende Lehrer*innenfortbildungen (SCHiLF/SCHüLF) an.

Sobald Ihr Antrag auf Schulentwicklungsberatung am Institut für Educational Governance eingelangt ist, nehmen wir Kontakt mit Ihnen auf, um Inhalt und Ziel der Schulentwicklungsberatung zu klären sowie den vorläufigen Zeitrahmen und das geplante Ausmaß abzustimmen.

Detaillierte Informationen: [Schulentwicklungsberatung - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Zum Antragsformular: [Antrag auf Schulentwicklungsberatung](#)

Maria Tatschl, Leiterin des Bildungszentrums Obdach

„Die Beratung und Begleitung eines Schulclusters bietet vielfältige Vorteile. Durch externe Expertise und Erfahrung können neue Perspektiven, Ideen und Best Practices eingebracht werden, die zur Weiterentwicklung des Clusters beitragen. Der Blick von außen ermöglicht es, eingefahrene Strukturen zu hinterfragen, innovative Lösungsansätze zu identifizieren und die Qualität der Bildungsangebote zu verbessern.“

Der Beratungsprozess unterstützt die Entstehung des Clusters, indem er eine strukturierte Herangehensweise bietet, die Entwicklung von Zielen und Strategien fördert, Ressourcen effizient einsetzt und die Zusammenarbeit innerhalb des Clusters stärkt. Durch die professionelle Begleitung werden Prozesse transparenter, Entscheidungen fundierter und die Umsetzung von Maßnahmen effektiver gestaltet. Insgesamt trägt die Beratung dazu bei, die Qualität, Effizienz und Nachhaltigkeit des Schulclusters zu steigern.“

QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen

Schulen müssen als Organisationen aktuellen Herausforderungen professionell begegnen. Dafür benötigen sie transparente und systematisierte Strukturen des Planens und Entscheidens sowie geeignete Strategien der Steuerung für den Alltag und um Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätssicherung voranzutreiben. Sie betreiben Qualitätsmanagement (QM), das der Steuerung von Organisationen und deren Entwicklungsvorhaben dient. In Österreichs Schulen wird mit dem Qualitätsmanagementmodell „QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen“ gearbeitet. Es trägt dazu bei, dass Schulen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert durchführen können.

Die PH Steiermark unterstützt Sie bei QMS. Unsere aktuellen Angebote hierzu sind:

QMS Café

- Beratungsangebot in erster Linie für Schulleitungen und für Mitglieder des QMS-Schulteams.
- Austauschmöglichkeit im vertraulichen Rahmen.
- Nutzung der Gruppe als Ressource im Hinblick auf persönliche Entlastung und individuelles Lernen.

Veranstaltungsort: ONLINE via Zoom Keine Voranmeldung notwendig.

Detaillierte Informationen: [QM an Schulen - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Zusätzliche Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718QMS06	Vom Projekt zum Prozess - Arbeiten mit dem Q-Handbuch	8	24.11.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718QMS07	Auf dem Weg zum SEP 2.0	18	06.10.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718QMS08	QMS. Qualifizierung. Q-SK	8	04.11.2025	Online

Schulinterne und schulübergreifende Fortbildung

Zukunftsbezogene und zielgerichtete Fortbildung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark



SCHiLF | SCHüLF

SCHiLF steht für schulinterne und SCHüLF für schulübergreifende Lehrerfortbildung.

SCHiLF unterstützt Entwicklungs- und Professionalisierungsvorhaben einzelner Schulen bzw. anderer Bildungseinrichtungen oder Bildungsnetzwerke. Im Sinne von QMS stärkt das Format SCHiLF die Kooperation zwischen Lehrenden, um die professionelle Unterrichtsentwicklung zu fördern.

SCHüLF bietet maßgeschneiderte Fortbildung für professionelle Lerngemeinschaften aus zwei oder mehreren Schulen bzw. anderen Bildungseinrichtungen und -netzwerken, die sich vornehmlich in derselben Bildungsregion befinden.

2025_26

Das Studienverzeichnis SCHiLF/SCHüLF wird mit Schulleiter*innen, der Bildungsdirektion Steiermark und dem BMB abgestimmt und von uns kontinuierlich weiterentwickelt. Es orientiert sich an zentralen bildungspolitisch relevanten Vorhaben und an den individuellen Entwicklungszielen der Schulen in der Steiermark. Ein breites Spektrum an fachlichen und organisationsbezogenen Inhalten sowie pädagogisch-didaktischen Innovationen unterstützt systematische und zielgerichtete Schul- und Unterrichtsentwicklung an den Schulen.

Einreichung einer SCHiLF/SCHüLF

Die Schulleitung wählt aus dem jährlich im Mai erscheinenden Studienverzeichnis aus oder formuliert eigene Bedarfe im Rahmen eines Initiativantrags. Nach Terminvereinbarung mit der/dem Referent*in bitten wir um Übermittlung der Planung an schilf_schuelf@phst.at. Das Einreichformular sowie alle wichtigen Informationen zur Organisation einer SCHiLF/SCHüLF finden die Schulleitungen auf unserer Homepage SCHiLF/SCHüLF - Pädagogische Hochschule Steiermark (phst.at)

Die Einreichfrist für das Schuljahr 2025/26 endet mit 14.07.25. Den Rahmenbedingungen für SCHiLF/SCHüLF (siehe Homepage) entsprechende Einreichungen werden genehmigt. Die Durchführung von Planungen, welche zu einem späteren Zeitpunkt eingehen, ist von der budgetären Deckung abhängig.

Detaillierte Informationen: [SCHiLF/SCHüLF - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Hochschullehrgänge

Sie als Schulleitungsperson haben eine große Bedeutung für die Qualität Ihrer Schule. Ihr Führungsverhalten beeinflusst die Schulorganisation, die Schulkultur, Lehr-Lern-Arrangements und in letzter Konsequenz die Leistungen von Schüler*innen. Durch den erweiterten Spielraum der Autonomie aber auch gesellschaftliche Entwicklungen sind die Anforderungen an Sie immens gestiegen. Wir von der PH Steiermark bieten Ihnen auch Weiterbildung an und begleiten ihre Vorhaben für Qualitätsentwicklung in ihren Bildungseinrichtungen.

Hochschullehrgang Schulmanagement für Schulleiter*innen aller Schultypen

Der Hochschullehrgang "Schulmanagement für Schulleiter*innen aller Schultypen" (12 ECTS) ist ein berufsbegleitendes verpflichtendes Angebot für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter. Für die Teilnahme ist eine Bestellung/Betrauung Voraussetzung. Dieser HLG wird ab WS 2025/26 durch den Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ (10 ECTS) ersetzt.

Ansprechpersonen: Olivia de Fontana und Gudrun Seidl-Lebègue

Detaillierte Informationen: [Schulmanagement - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Hochschullehrgang Neue Vorqualifikation Schulen professionell führen

Der Hochschullehrgang "Neue Vorqualifikation Schulen professionell führen " (20 ECTS) ist ab 2024 Voraussetzung für eine Bewerbung um eine ausgeschriebene Führungsposition an Schulen und somit ein Angebot zur Professionalisierung von Lehrer*innen aller Schultypen. Dieser startet erstmals im SJ 2025/26 und löst den bisherigen HLG „Schulen professionell führen – Vorqualifikation“ ab.

Ansprechpersonen: Olivia de Fontana und Brigitte Pelzmann

Detaillierte Informationen: [Neue Vorqualifikation - Schulen professionell führen – Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Weitere aktuelle und laufende Hochschullehrgänge

Die Angebote für das mittlere Management an Ihrem Schulstandort beinhalten neben regulären Fortbildungen auch Hochschullehrgänge. Die berufsbegleitend organisierten Weiterbildungsstudien der PH Steiermark orientieren sich an den aktuellen Entwicklungen im Umfeld Schule. Im Zentrum steht die Verknüpfung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischem Wissen, wodurch sie zur Professionalisierung und Weiterqualifizierung der Pädagog*innen sowie zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen beitragen.

Hochschullehrgang	Ansprechpersonen
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Schulen	Hildegard Sturm
Bildungs- und Berufsorientierung	Marlena Zahubien-Tafner
Schüler*innen und Bildungsberatung	Monika Eichinger-Gössmann
Berufsorientierung - Koordination	Marlena Zahubien-Tafner
Leitung und Leadership in der Elementarpädagogik	Barbara Steinscherer-Silly

Detaillierte Informationen: [Hochschullehrgänge - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Was du tust, zieht Kreise

Pädagogische Hochschule Steiermark

Institut für Educational Governance
Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO)
<https://www.phst.at>



**Pädagogische
Hochschule
Steiermark**