



Pädagogische  
**Hochschule**  
Steiermark



# Zwischen Leadership, Management und Selbstführung

Unterstützungsangebote für Schulleitungen und Führungskräfte  
in Bildungsorganisationen – Schuljahr 2024/25



## 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 2024

## 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 2024 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.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Regina Weitlaner, Vizerektorin für Studium und Lehre*

*IL<sup>in</sup> Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> 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 BMBWF 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
Coaching für Führungskräfte – Unnötige Spielchen oder wertvolle Ressource? .....	10
Angebote im Bereich Sich selbst führen .....	12
Teamcoaching und Consulting.....	13
Menschen führen .....	14
Salutogenese in Bildungseinrichtungen .....	15
Angebote im Bereich Menschen führen .....	19
Strukturaufstellungen .....	20
Organisation führen .....	21
Schulkultur als Basis für Schulqualität .....	22
Angebote im Bereich Organisationen führen .....	24
Denkräume und FiBO Workshops .....	26
Schulentwicklungsberatung .....	27
QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen .....	28
Schulinterne und schulübergreifende Fortbildung.....	29
Hochschullehrgänge .....	30

## 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: fiedlerphoto.com

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.

## Coaching für Führungskräfte – Unnötige Spielchen oder wertvolle Ressource?

*Die Vielschichtigkeit der Führungsaufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern erfordert sowohl eine fundierte Professionalisierung als auch eine begleitende Unterstützung der Führungskräfte zur Bewältigung dieser herausfordernden Tätigkeit. Coaching kann, wie in wirtschaftlichen Unternehmen längst üblich, als effizientes, passgenaues Beratungsinstrument eingesetzt werden, um Führungs- und Managementrollen aktiv zu gestalten und zu unterstützen.*

### Den Wald vor lauter Bäumen sehen können?

Die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Ihr Tätigkeitsprofil hat sich von Lehrpersonen mit Verwaltungsaufgaben verschoben hin zu Führungsverantwortlichen, Organisationsentwicklern\*innen, Personalentwicklern\*innen und Manager\*innen – also zuständig für quasi eh alles.

Die voranschreitende Bildung von Schulclustern, neue Organisationsstrukturen in der Bildungshierarchie und der Umsetzungsauftrag neuer pädagogischer Konzepte erhöhen die Komplexität der Führungsaufgaben zusehends. Neben der Gestaltung von qualitätssichernden Maßnahmen am Schulstandort und einer kontinuierlichen Unterrichtsentwicklung sehen sich Schulleiterinnen und Schulleiter vor allem für die Menschen in „ihrem Haus“ verantwortlich. Ein offenes Ohr für Bedürfnisse und Begehrlichkeiten der Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler und Eltern zu haben, zählen viele Leitende zu ihren wichtigsten Führungsaufgaben.

Um in der Vielschichtigkeit dieser Funktion nicht den Überblick zu verlieren, bedarf es nicht nur eines nachhaltigen Professionalisierungsangebotes, sondern vor allem auch einer begleitenden Unterstützungsmöglichkeit für Schulleitungen.

### Warum nicht von Wirtschaftsprofis lernen?

Für Führungskräfte in privat- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen und im kommunalen Bereich ist es mittlerweile selbstverständlich, bei der Bewältigung alltäglicher Herausforderungen oder für spezifische Fragestellungen auf externe Beratung zurückzugreifen. Manager\*innen schätzen vielfach die zeitlich begrenzte Begleitung eines Coaches, der gemeinsam mit ihnen im Spannungsdreieck Beruf, Organisation und Privatleben stimmige Problemlösungen erarbeitet.

Im Bildungssystem ist diesbezüglich erstaunlicherweise noch wenig Kultur wahrnehmbar. Obwohl es sich laut Expert\*innen bei einem Positionswechsel (z.B. von Lehrperson zur Schulleitung oder von Schulleitung ins Schulqualitätsmanagement) immer um ein krisenhaftes Ereignis handelt, wird professionelle Unterstützung von Direktorinnen und Direktoren selten in Anspruch genommen.

Coaching kann, speziell für neu ernannte Führungskräfte, einen passgenauen Beitrag zur professionellen Gestaltung, Reflexion und Weiterentwicklung der Führungsrolle leisten.

### 08/15 oder maßgeschneidert? – Wie hätten Sie's denn gerne?

Es gibt Situationen, in denen man gerne zu etwas Exklusiverem greift, in denen man sich das maßgeschneiderte Kleidungsstück und nicht das Massen-Outfit von der Stange gönnt, weil es einfach besser passt. Genauso ist es mit der Beratungsform Coaching.

Der Begriff Coaching meint im Grunde eine professionelle Partnerschaft, die für die Erreichung eines bestimmten Ziels für eine bestimmte Zeit eingegangen wird. Die Kundin/der Kunde definiert ihre/seine Ziele und der Coach begleitet sie/ihn dabei, diese bestmöglich zu erreichen.

Es gibt unterschiedliche Ausprägungen von Beratung, die in der nachfolgenden Grafik sichtbar werden (Coaching, Training, Beratung, Consulting).

Im Consulting oder in der Fachberatung ist der Eigenanteil an der Lösungserstellung relativ niedrig, denn der Experte nimmt den Kunden die Arbeit mehr oder minder aus der Hand. Eine Steuerberatung oder eine Rechtsberatung zum Beispiel sind gekennzeichnet von Expertenwissen, der Eigenanteil des Kunden oder der Kundin ist hier wenig gefragt. Eine Lösung im Standardbereich wird geboten. Das Faszinierende an Coaching ist, dass es jedes Mal anders abläuft, denn Coaching ist die individuellste Beratungsform, noch dazu die mit der höchsten Eigenleistung an der Lösungserstellung. Das macht Coaching so wertvoll. Deshalb ist diese Form der Beratung die „Maßkleidung“ par excellence, perfekt zugeschnitten auf den Kunden oder die Kundin. Die Individualität der Lösung ist hoch.

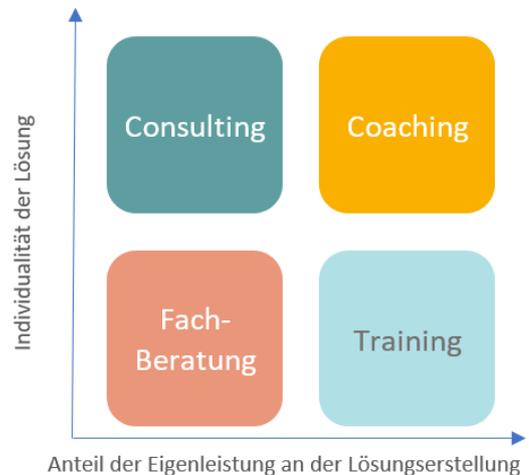


Abb.: Dienstleistungen in der Beratung (vgl. Schulte: S. 20)

## „1+1 ist mehr als 2“ – Was bringt der Coach an meiner Seite?

Sicher fragen sich manche, warum man Coaching braucht. Kann man es als Führungskraft nicht alleine schaffen? Natürlich kann man es. Man muss aber nicht. Es gibt gute Gründe, warum man diese besondere Form der Partnerschaft in Erwägung ziehen sollte.

Die ökonomische Sicht:

Coaching ist ein zeit- und ressourcensparendes Instrument. Denn durch die Begleitung von Außenstehenden gelangt man schneller ans Ziel. Noch dazu kann dieses anspruchsvoller angesetzt werden, denn Coaching verleitet dazu, sich die „Latte höher zu legen“.

Die biologische Sicht:

Unsere Entwicklung ist von Anfang an darauf ausgerichtet, in Gemeinschaften zu agieren. Wir brauchen das soziale Netz, lernen voneinander, entwickeln uns im Kollektiv, diese Dimension wird im Coaching professionell gepflegt.

Die philosophische Sicht:

Neues entsteht durch Kombinationen von bereits Bekanntem. Für den Coaching-Prozess bedeutet dies, dass durch den Austausch des Wissens und der Erfahrung zweier Menschen ein Mehrwert entsteht, aus dem sich Neues, vorher Ungeahntes entwickeln kann.

Auf Coaching neugierig geworden?

Literatur

Bannink, F. (2017): Positive Supervision und Intervention. Hogrefe, Göttingen.

Radatz, S. (2009): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management, Wien.

Schulte, T. (2013): Der Weg zum professionellen Coach. Coaching für Fortgeschrittene. Beltz, Weinheim und Basel.

Schreyögg, A. (2010): Coaching für die neuernannte Führungskraft. Springer, Wiesbaden.

Zu den Autorinnen

Sigrid FLEISCHHACKER-DIERNBERGER ist einerseits seit mehr als 30 Jahren als Beratungslehrerin und als Schulentwicklungsberaterin im steirischen Schulsystem tätig, andererseits begleitet sie seit 25 Jahren als Trainerin, Systemische Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin privat- und sozialwirtschaftliche Unternehmen. Lehrgangsführerin, und Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, Lehraufträge an den Pädagogischen Hochschulen Steiermark, Kärnten, Oberösterreich und Tirol.

Elisabeth MITTERSCHIFFTHALER ist systemischer Coach und seit über 30 Jahren Lehrerin an der AHS. An der Päd. Hochschule Steiermark ist sie als Trainerin, Coach und Schulentwicklungsberaterin tätig. Ihre Schwerpunkte in der Fort- und Weiterbildung sind die Themen Kommunikation, Veränderungscoaching, Lernberatung und Unterrichtsentwicklung.

## Angebote im Bereich Sich selbst führen

### Fortbildungen

#### Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718KK22a	Mentale Stärke für schulische Führungspersonen	16	09.12.2024 10.12.2024	Boutique Hotel Erla
6718KK22b	Mentale Stärke für schulische Führungspersonen	16	11.12.2024 12.12.2024	Boutique Hotel Erla
6718FIBO08	FiBO Workshop – Recht anschaulich	4	wird bekannt gegeben	Online
6718DF06a	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	21.10.2024 22.10.2024	Das Eisenberg
6718DF06b	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	21.11.2024 22.11.2024	Der Thaller
6718DF06c	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	05.12.2024 06.12.2024	Der Thaller
6718KK01e	Berufslaufbahn schulische Führungskraft? Für bereits aktive Schulleiter:innen	6	08.10.2024	Online
6718DF10a	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	01.10.2024 02.10.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF10b	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	16.01.2025 17.01.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark

#### Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2025

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF92	Werte im Fokus - Führung in herausfordernden Zeiten	16	wird bekannt gegeben	Das Eisenberg
6718FIBO18	FiBO Workshop - Recht anschaulich	4	wird bekannt gegeben	Online
6718DF06d	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	13.03.2025 14.03.2025	Der Thaller
6718DF10c	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	17.03.2025 18.03.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF10d	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	08.05.2025 09.05.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark

## 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](mailto:olivia.defontana@phst.at) oder [fibo@phst.at](mailto: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 2025

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.

## Salutogenese in Bildungseinrichtungen

*Das Thema Gesundheit ist in aller Munde – sich gesund entwickeln ist nicht nur für Kinder ein zentrales Thema, sondern auch für stressgeplagte Lehrpersonen und Schulleiter\*innen. Wie kann gesundheitsförderliches Arbeiten und Lernen verstärkt Eingang in die Schulen finden und was hilft der Schulleitung, eine gesunde Entwicklung bei sich, bei den Lehrer\*innen bzw. Mitarbeiter\*innen und letztlich auch bei den Schüler\*innen anzuregen? Im Beitrag wird das Salutogenese-Modell und v.a. auch eine kokreative salutogene Kommunikation für Schulleitungen näher beleuchtet. Diese, so die These, stärkt das Kooperieren, also das Zusammenwirken für ein gemeinsames Ziel.*

### Saluto... was?

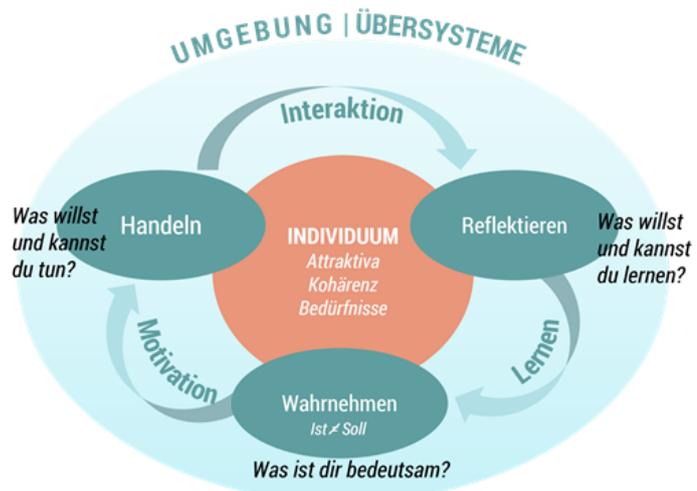
Salutogenese ist ein Kunstwort, bestehend aus dem Wort Salus (lat. Heil, Glück) und Genesis (griech. Entstehung). Es wurde von dem amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky in den 1970er Jahren in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt und bezeichnet das mittlerweile etablierte Fachgebiet, das sich mit der Entstehung und Aufrechterhaltung von Gesundheit befasst (Antonovsky 1997). Dabei wird Gesundheit dynamisch verstanden: als Menschen bewegen wir uns ein Leben lang auf einem Kontinuum zwischen völlig gesund und völlig krank. Der Gesundheitsbegriff wird dabei ganzheitlich definiert, wonach Menschen stets in verschiedene Systeme wie Natur, Familie und Kultur eingebettet sind und mit diesen in Wechselwirkung stehen. Grundsätzlich strebt alles Lebendige in Richtung Komplexität und stimmiger Verbundenheit, nach sog. Kohärenz. Salutogenetisch ausgerichtet zu leben und zu arbeiten bedeutet demnach, immer wieder auf Stimmigkeit im Inneren und im Außen zu achten.

Schulen sind Lebensräume. Es werden professionelle und persönliche Beziehungen aufgebaut, erhalten und gepflegt. Um sich gesund entwickeln zu können, brauchen Menschen Gemeinschaft. Sie sind als soziale Wesen auf Kooperation hin angelegt. Gerade im Hinblick auf Kinder sind Schulen Orte, wo sie aus der familiären, überwiegend nonverbalen Kommunikation kommend ein erweitertes sprachliches und regelbasiertes Kooperieren („Kulturtechniken“) lernen. In dieser Lernphase spielen Lehrpersonen eine bedeutende Rolle für deren Entfaltung – sowohl implizit als Vorbilder als auch explizit als Wissens- und Kompetenzvermittler\*innen. Daher kommt der Kommunikation ein besonderer Stellenwert zu, sowohl im Unterricht als auch auf allen anderen Ebenen des schulischen Alltags und dessen Organisation. Eine salutogene Kommunikation bedeutet ganz allgemein, seinen Fokus auf attraktive (Gesundheits-) Ziele (Bedürfnisse, Anliegen) und auf die Ressourcen zur Annäherung an diese Ziele zu richten. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass gesunde Entwicklung immer in einer mehrdimensionalen Umwelt stattfindet, in Biotop/Familie, Biom/Kultur, Biosphäre/Menschheit...

### Drei entscheidende Fragen – zur Selbstführung und zur Führung anderer (Selbstregulationsmodell)

Anforderungen an Schulleitungen sind vielfältig, oft herausfordernd und widersprüchlich. Wenn beispielsweise die Zusammenlegung von Schulen oder der verstärkte Einsatz von digitalen Medien und gleichzeitig mehr Aufmerksamkeit für das psychische Wohlergehen der Kinder gefordert werden, bringen diese schwer zu integrierenden, aber geforderten Veränderungen häufig Emotionen wie Ärger, Ohnmachtsgefühle oder Ängste mit sich, mit denen umgegangen werden muss. Das Kollegium orientiert sich dabei stark an der Schulleitung.

Um in dieser verantwortungsvollen Rolle die lebendige Informationsverarbeitung und Entwicklungsdynamiken besser verstehen und anregen zu können, kann das Modell der Selbstregulation hilfreich sein. Dabei gilt es, in einem ersten Schritt sich, die eigenen Bedürfnisse und Anliegen sowie die Umgebung wahrzunehmen und zu bewerten, was einem bedeutsam ist. Daraus erfolgt die Motivation zum Handeln. Im zweiten Schritt geht es um Aktivitäten, um sich den eigenen Zielen anzunähern – um immer wieder und immer mehr Stimmigkeit (Kohärenz, s.o.) zu erreichen. Im dritten Schritt geht es um Reflektieren und aus Erfahrungen lernen können, sowohl aus eigenen als auch aus Erfahrungen von Mitmenschen.



Modell der kommunikativen Selbst-/Kohärenzregulation (eigene Darstellung nach Petzold)

Daraus lassen sich drei sinngemäße Fragen zur Anregung der autonomen Informationsverarbeitung und selbstregulativen Entfaltung ableiten:

1. Was ist dir bedeutsam?
2. Was willst und kannst du tun?
3. Was willst und kannst du lernen?

Diese Fragen können dabei unterstützen, die eigenen wichtigen Ziele, Anliegen, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten besser wahrzunehmen und in die Führungsrolle zu integrieren. Besonders hilfreich ist es, die Fragen (sinngemäß) in der Kommunikation mit anderen zu stellen. Im Austausch darüber, was den Beteiligten sehr wichtig ist, wie man sich als Schulgemeinschaft den gemeinsamen bedeutsamen Zielen durch bestimmte Handlungen annähern kann und was man aus Erfahrungen und Erlebnissen lernen kann bzw. möchte (sowohl individuell als auch gemeinschaftlich), schafft das Team einen kokreativen Kommunikationsraum. Dieser bietet eine gute Bedingung für eine gesunde Entwicklung der Organisation und aller Menschen darin.

### Beispiel 1:

Wenn eine große Veränderung für eine Schule ansteht, wie beispielsweise eine Clusterbildung mit anderen Schulen, so stellt sich für den Prozess die Frage, wie alle Beteiligten ihre passende Rolle in der Kooperation zum gemeinsamen Ziel finden. Bei vielen KollegInnen tauchen dabei Ängste und Sorgen auf, die auf der einen Seite Beachtung finden und auf der anderen den kreativen Prozess nicht behindern sollen. Für eine gelingende Kooperation ist es förderlich, voneinander zu wissen, was ein gemeinsam verbindendes positiv „Bedeutsames“ für jeden ist. Die Ängste und Bedenken sollen notiert werden und am Ende dieses ersten Schrittes besprochen werden bis alle Beteiligten das Gefühl haben, ihre Bedenken wurden ausreichend berücksichtigt. Durch die Ausrichtung an gemeinsamen positiven Zielen entsteht die Motivation für den gemeinsamen Veränderungsprozess (Bedeutsamkeit). Aus dieser Motivation ergibt sich die Frage zum 2. Schritt: Was will und kann jede oder jeder Konkretes zu diesem Prozess beitragen (Handlungsfähigkeit)? Im Laufe des Veränderungsprozesses wird immer wieder bilanziert, ob und wie weit man sich dem gewünschten Soll-Zustand angenähert hat. Dabei wird das Vorgehen auch unter der Frage reflektiert, ob man etwas ändern möchte, was man aus dem Prozess lernen will und kann (Verstehbarkeit).

Die Führungskräfte übernehmen in diesem Prozess top-down die Verantwortung für die Rahmenbedingungen sowohl materiell struktureller als auch inhaltlicher Art (wie Einbindung in Schulsystem und regionale Zusammenhänge). Dann kann sie diese drei Fragen in angepasster Formulierung und genügend Zeit den Beteiligten stellen, damit diese ihre Motive und Fähigkeiten in den kokreativen Prozess bottom-up einbringen können. Aus Sicht der Salutogenese ist es wichtig, dass die Schulleitung den Beteiligten sowie dem Prozess Vertrauen schenkt. Dadurch schafft sie eine gute Grundlage für ein gelingendes Kooperieren.

## Beispiel 2:

Auch am Beispiel einer anstehenden Leitbildentwicklung kann näher konkretisiert werden, wie die oben genannten drei Fragen eine gesunde Entwicklung und Kooperation anregen können. So geht es bei der (Neu-)Gestaltung eines Leitbildes darum, das, wofür eine Schule steht, nach außen hin sichtbar und transparent zu machen: attraktive Bildungsziele zu formulieren, die dem Kollegium sinnvoll und bedeutsam für das Leben der Kinder erscheinen und längerfristig im aktuellen kulturellen Entwicklungsprozess gelten könnten. Durch ein Abstimmen von gemeinsamen attraktiven Anliegen (Attraktoren) entsteht eine gemeinsame Intentionalität, die zum kokreativen Kooperieren motiviert. Diese Abstimmung erfolgt dabei unter den Gesichtspunkten einer salutogenen Kommunikation, wie einer grundlegenden Ausrichtung auf Kohärenz, den Ressourcen und einer Offenheit gegenüber mehreren einander nicht ausschließenden Optionen. Darauf folgt der zweite Schritt: Was wollen und können wir, bzw. will und kann jeder von uns tun, damit sich unsere Schule in diese Richtung entwickelt? Die dritte Frage zum Reflektieren und Lernen kann man schon beim Planen imaginativ immer wieder stellen: Bringt der geplante Schritt uns in die anvisierte Richtung? Treffen unsere Vorstellungen auf die Bedürfnisse der Kinder und Eltern? Finden sie Resonanz? Weiter wird diese Frage explizit nach angemessenen Zeitintervallen gestellt (z.B. am Schluss eines Schuljahres): Was wollen und können wir aus den Erfahrungen lernen?

Für die Schulleitung bedeutet es, dass sie den Raum für den kokreativen Prozess schafft, die für den Prozess erforderlichen Rahmenbedingungen und Informationen (wie zur Verfügung stehende Mittel u. a.) gibt und den ganzen Prozess möglichst transparent gestaltet. In einem solchen Verhalten kommt eine Verantwortungsübernahme sowie auch eine Wertschätzung der Kooperationspartner\*innen zum Ausdruck.

## Die Rolle der Führung

Die Rolle der Führungskraft ist es, den Rahmen für den kokreativen Prozess abzustecken und die Integration der Anliegen und Fähigkeiten der Beteiligten zu ermöglichen. Dazu gehört auch eine Einbettung in größere Zusammenhänge wie das Bildungssystem, kulturelle Entwicklungsprozesse sowie die regionale Lebensgestaltung.

Im Unterschied dazu wird mit Urteilen über andere Menschen wie Kinder und Kolleg\*innen eher ein Opfergefühl ausgelöst. Durch Urteilen über falsch und richtig gehen die urteilenden Personen in eine Richterrolle, was bei dem Gegenüber ein Gefühl von Opfersein auslösen kann. Das wiederum weckt Ab- und Gegenwehr im motivationalen Aversionsmodus (Abwendungs-/Vermeidungs-/Stressmodus, vgl. Petzold & Henke 2023). Damit ist dann die aufbauende Kooperation gestört – nicht selten durch Rückzug „innere Kündigung“ oder sogar offenen Protest. Diese Zusammenhänge sind kommunikations- und neuropsychologisch gut bekannt. Ihre Beachtung in der Kommunikation kann das Kooperieren zum Lernen und Lehren in der Schule erheblich verbessern.

## Kooperative Kommunikation durch Führungskräfte

Wenn Führungskräfte in ihrer Kommunikation weitgehend auf ein Urteilen über Menschen verzichten und mehr ihre positiven Vorstellungen, Wünsche und Anliegen kommunizieren, fördert diese Vorgehensweise kokreative Kooperation. Bei gleichzeitiger Wertschätzung der Person als Mensch und Kooperationspartner\*in können dann, falls wirklich erforderlich, auch unerwünschte Verhaltensweisen angesprochen und die dazu passenden gewünschten Verhaltensweisen geäußert und zur Diskussion gestellt werden. Auf diese Weise finden verantwortliche Personen eine konstruktive Sprache.

Tomasello und Hamann haben beim spontanen spielerischen Kooperieren von Kindern vier Kriterien beobachtet, die wir als Regeln für menschliches Kooperieren auffassen können: Kooperationspartner\*innen gehen (1) aufeinander ein; sie finden (2) ein gemeinsames Ziel, klären (3) ihre Rollen in der Zusammenarbeit und helfen (4) sich gegenseitig, wenn einer seinen Job gerade nicht schafft.

Durch kokreatives Kooperieren nach diesen Regeln entwickeln Menschen sich im Miteinander Tun und Lernen (Tomasello 2010). In dieser Art von Kooperieren emergieren neue Lösungen für komplexe Probleme. Die Grundlagenforschungen zur Kooperation von Tomasello lassen annehmen: Kooperationsfähigkeit und -bedürfnis sind angeboren. Wir sollten sie, wo möglich, mehr kultivieren.

Schulleitungen sind gefordert, Menschen in ihrer gesunden Entwicklung zu fördern und die Schule als Ort der Zusammenarbeit zum Lernen und Entfalten des Potentials zu gestalten. Sie können in ihrer Art zu kommunizieren als Vorbild fungieren und damit sowohl den eigenen als auch den Arbeitsalltag im Team kokreativer und freudvoller gestalten als auch den Kindern das Lernen attraktiver machen und erleichtern.

### Literatur

Antonovsky, A., & Franke, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit (N. Schulte, Übers.). dgvt Verlag.

Petzold T. D. (2022). Drei entscheidende Fragen. Verlag Gesunde Entwicklung.

Petzold, T. D. & Henke, A. (2023). Motivation: Grundlegendes für ein gelingendes Leben. Verlag Gesunde Entwicklung.

Tomasello M. & Hamann K. (2012). Kooperation bei Kleinkindern. [https://www.mpg.de/4658054/Kooperation\\_bei\\_Kleinkindern](https://www.mpg.de/4658054/Kooperation_bei_Kleinkindern). (Abruf 10.02.2016).

### Zu den Autor\*innen

Daniela ROTTER ist Sprachwissenschaftlerin und hat im Bereich Zweitsprachdidaktik an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe promoviert; derzeit ist sie Professorin für Sprachliche Bildung mit Fokus Primarstufe an der Pädagogischen Hochschule Steiermark. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Zweitspracherwerb und Zweitsprachdidaktik, Interaktion und Kommunikation im Kontext von Mehrsprachigkeit.

Theodor Dierk PETZOLD ist Arzt für Allgemeinmedizin, Naturheilverfahren und hat das European Certificate for Psychotherapy. Er hat unterschiedliche Lehraufträge an Hochschulen, z.B. an der Med. HS Hannover, an der Fresenius-HS in Idstein, und leitet das Zentrum für Salutogenese in Bad Gandersheim, wo er auch die sog. Salutogene Kommunikation SalKom® entwickelt und in Fort- und Weiterbildungen anbietet. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel in Fachzeitschriften und hat zum Thema Gesundheitsmotivation promoviert.

## Angebote im Bereich Menschen führen

### Fortbildungen

#### Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718PR30a	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	16.10.2024	Online
			17.10.2024	
			12.12.2024	Der Thaller
			13.12.2024	
671.8PN24	Tagung: MS gemeinsam denken	8	14.10.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark

#### Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2025

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF07	Herausfordernde Gespräche führen - Als Führungskraft klar kommunizieren	16	05.05.2025 06.05.2025	Das Eisenberg
6718DF11a	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, -entwicklung und -führung	26	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF11b	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, -entwicklung und -führung	26	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF11c	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, -entwicklung und -führung	26	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718PR30b	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	06.03.2025	Online
			07.03.2025	
			22.04.2025	Der Thaller
			23.04.2025	
6718PR30c	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	08.05.2025	Online
			09.05.2025	
			11.06.2025	Der Thaller
			12.06.2025	
6718ST02	Moderation für Einsteiger*innen: Meetings, Besprechungen und Workshops erfolgreich moderieren	16	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718FIB017	Gesundheit und Führungskraft - Wie Sie mit salutogener Gesprächsführung auf sich selbst und andere achten	4	wird bekannt gegeben	Online

## 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 [fibonacci@phst.at](mailto:fibonacci@phst.at) für nähere Informationen und Terminvereinbarungen.

### Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO5a	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO5b	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718Fibo5c	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark

### Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2025

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO5d	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO5e	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO5f	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark

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. Dazu gehören beispielsweise Führungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktmanagement, systemischen und strategisches Denken und Qualitätsmanagement. 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.

## Schulkultur als Basis für Schulqualität

*Die Kultur einer Schule ist zweifelsohne bedeutsam und wirkungsvoll. Gerade in Zeiten von Veränderung steigen die Anforderungen an Führungskräfte Qualitätsentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, Qualität am Standort aufrecht zu erhalten, zu verbessern und zu sichern. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit der Kultur am Schulstandort sollen bestmögliche Voraussetzungen für das Lernen der Schüler\*innen geschaffen werden.*

### Schulkultur – Definitionen und Beschreibungen

Der Begriff Schulkultur ist aufgrund der Weite des Kulturbegriffs an sich nicht einfach zu erfassen. Kulturen werden von Menschen geschaffen, gestaltet und geprägt und erneuern sich im Laufe der Zeit immer wieder. Auch im Bereich des Bildungswesens hat sich die Kultur an Schulen verändert und entwickelt. Schulkultur äußert sich in vielerlei Hinsicht. Sie wird sichtbar in der Qualität des Unterrichts, in der Schülerpartizipation, der schulischen Kompetenz (der Förderung der subjektiven Selbsteinschätzung und Leistungsbereitschaft der Schüler\*innen), der Unterstützung durch Mitschüler\*innen, sie zeigt sich am positiven Interesse der Eltern an der Schule, der Schulfreude, also dem emotionalen Empfinden der Schüler\*innen, dem Wohlfühlaspekt schlechthin (vgl. Pädagogik-News, Sechs Dimensionen der Schulkultur). Für *Dannhäuser* geht es bei der Pflege der Schulkultur um eine Optimierung der Lern- und Erziehungsprozesse. (vgl. Dannhäuser 2003, S. 144).

*Helsper* meint: „Schulkultur ist als die symbolische Ordnung der einzelnen Schule in der Spannung von Realem, Symbolischem und Imaginärem zu fassen.“ (Helsper 2008, S. 66f). Jede Schule unterliegt den Strukturprinzipien des Bildungssystems und den damit verbundenen bildungspolitischen Vorgaben. Schulen finden sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen an ihren individuellen Standorten vor und werden durch die Vielfalt regionaler und kultureller Ausformungen geprägt. Die Bedeutung lokaler schulischer Akteur\*innen – Schulaufsicht, Schulerhalter, unterschiedliche Gruppen von Lehrer\*innen, Schüler\*innen und auch die Elternschaft seien hier erwähnt. *Helsper* geht davon aus, dass die grundlegende, reale Ordnung in der Regel nicht aufgehoben, sondern nur am jeweiligen Standort spezifisch bearbeitet werden kann. Gekoppelt an das Reale ist die imaginäre Ordnung. *Helsper* bezeichnet die idealen pädagogischen Entwürfe und die damit verbundenen institutionellen Selbstentwürfe der schulischen Akteur\*innen als das Imaginäre der jeweiligen Schule (Helsper 2008, S. 67f). Die imaginäre Ordnung wird in den Schulprogrammen, den alltäglichen Darstellungen der Schule und an der Art der Kommunikation sichtbar. Je engagierter, ambitionierter und innovativer die pädagogischen Konzepte formuliert sind umso deutlicher wird das Imaginäre für die Schüler\*innen, Lehrer\*innen und Eltern spürbar. Das Spannungsfeld zwischen dem Bewahren von pädagogischen Konzepten und innovativen neuen Konzepten birgt allerdings die Gefahr des Scheiterns in sich, so *Helsper*. Der dritte Aspekt, der die Schulkultur in einem Spannungsfeld erscheinen lässt, ist die symbolische Ordnung. „Das Symbolische der Schulkultur markiert die Ebene der Entfaltung von Interaktionen, Praktiken, Artefakten, Routinen und Arrangements der jeweiligen Schule. Hier findet die Entfaltung des faktischen Handelns zwischen Schülern und Lehrern, innerhalb der Lehrerschaft und mit anderen schulischen Akteuren statt. Dazu zählen die Formen, die Regeln und Rituale des Unterrichts, die Unterrichtsinhalte, Arbeitsmaterialien im Zusammenhang der Fächer, aber auch Praktiken der Kontrolle, der Beurteilung, des Strafens, der moralischen Rechenschaftslegung etc.“ (Helsper 2008, S. 68f). Im Idealfall kann sich die Kultur einer Schule im Zusammenspiel der realen, imaginären und symbolischen Ordnung bestmöglich entfalten.

Eine weitere Definition des Begriffs Schulkultur findet sich bei Hopf: „Die Schulkultur einer einzelnen Schule wird bestimmt durch das pädagogische Ethos und die gemeinsame, verbindliche Orientierung des Kollegiums in Bezug auf Erziehung und Unterricht“ (Hopf 2013, Folie 12). Der Umgang der Akteur\*innen auf allen Ebenen des Systems, der Schulebene, der Klassenebene und der Individualebene prägt seiner Meinung nach die Kultur eines Standortes. Allen Definitionen und Beschreibungen gemeinsam ist die Tatsache, dass die Schulkultur von den Menschen getragen wird, die Teil des Systems sind. Sie wird von ihnen gestaltet und geprägt, bewusst oder unbewusst.

## Die Rolle der Führungskraft

Eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung bzw. Veränderung der Kultur einer Schule haben die Führungspersonen, an deren implizitem und explizitem Verhalten Lehrer\*innen immer auch ablesen und lernen, welche Werte, Normen und Haltungen an ihrer Schule erwünscht sind. Führungskräfte sind „Kulturpräger“, Vorbilder, so Sagmeister. Er meint, dass Mitarbeiter\*innen vom täglichen Verhalten ihrer Vorgesetzten lernen. (vgl. Sagmeister, 2016, S.32).

Schulkultur ist eine weitgehend unbewusste, nichtsdestoweniger aber stark wirkende Grundlage für die Arbeit an einer Schule, für Haltung und Verhalten gegenüber Schüler\*innen, Kolleg\*innen und Außenstehenden. Um die Kultur eines Schulstandortes aktiv gestalten und bewusst pflegen zu können, müssen die handelnden Personen zuvor in der Lage sein, die herrschende Schulkultur zu analysieren und zu reflektieren (vgl. Kolleritsch & Sburny 2019, S. 569). Welche Muster und teils unbewusste Grundannahmen hat die Schule im Laufe vieler Jahre entwickelt? Welche Haltung besteht in Hinblick auf notwendige Veränderungen und auf die Bearbeitung interner und externer Probleme? Welches Verhalten hat sich als erfolgreich herausgestellt und wird auch an neue Lehrer\*innen weitergegeben? Welche Handlungsspielräume können wir erkennen und wie können wir diese erweitern?

Führungskräfte haben bei der Gestaltung der Schulkultur zweifelsohne eine Schlüsselfunktion, aber auch das Kollegium spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dieser Erkenntnis bekräftigt Schein, der meint, dass Teams Innovationen besser implementieren können als Einzelpersonen, aber ohne Führung Kulturimplementierung nicht möglich ist. (vgl. Schein, 1995, S. 100).

### Literatur

- Dannhäuser, A. (2003): Schule besser machen. Pädagogische Positionen – Politische Postulate. Klinkhardt, Bad Heilbrunn
- Helsper, W. (2008): Schulkulturen - die Schule als symbolische Sinnordnung. Zeitschrift für Pädagogik 54-Heft 1, S. 63-80
- Hopf, W.H. (2013): Schulkultur und Soziales Lernen an ganztätig arbeitenden Schulen. Sozialwirksame Schule. Vortrag. Landesverbandtagung 2013, Ganztagsverband Hessen. Pfungstadt.
- Kolleritsch, K. & Sburny M. (2019): Schulkultur unter der Lupe – Was können, wollen, müssen wir tun? In: Erziehung & Unterricht, Heft 5-6 2019: Die Person als positive Kraft im Unterricht. Schulkultur(en). (S. 569 -575). Österreichischer Bundesverlag Schulbuch GmbH&Co.KG, Wien.
- Sagmeister, S. (2016): Business Culture Design – Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Schein, E.H. (1995): E.: Organizational Culture and Leadership (Deutsch: Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main, New York)
- Sechs Dimensionen der Schulkultur. Verfügbar unter: <http://paedagogik-news.stangl.eu/sechs-dimensionen-der-schulkultur/> [letzter Zugriff: 19.08.2020]

### Zur Autorin

Kornelia KOLLERITSCH, Schulleiterin (2008 – 2013), Systemische Schulentwicklungsberaterin am Institut für Educational Governance der PH Steiermark. Ortweinplatz 1, 8010 Graz, [kornelia.kolleritsch@phst.at](mailto:kornelia.kolleritsch@phst.at)

## Angebote im Bereich Organisationen führen

### Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF08	Neujahrstagung der AHS Direktorinnen und Direktoren	4	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF81	Fortbildungstag der AHS-Direktor:innen	8	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF91	Die zweiten 100 Tage - Kommunikation als neue Führungskraft	16	09.12.2024 10.12.2024	Das Eisenberg
6718PR11a	AKTUELLES zum Schul- und Dienstrecht	4	01.10.2024	Online
6718PR12a	ARBEITEN mit dem Schul- und Dienstrecht	4	08.11.2024	Online
6718SL02a	Highlights und Aktuelles aus dem Dienstrecht für Schulleiter:innen	4	01.10.2024	Online
6718DF09a	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	13.11.2024 14.11.2024 15.11.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV01a	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	24.10.2024	Online
6718WV02a	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	30.01.2025 31.01.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF02a	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	30.09.2024 01.10.2024	Online
6718DF02b	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	23.10.2024 24.10.2024	Online
6718DF02c	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	18.11.2024 19.11.2024	Online
6718FZ01a	Evaluation und Unterricht	24	02.12.2024 03.12.2024 04.12.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FZ01b	Evaluation und Unterricht	24	26.02.2025 27.02.2025 28.02.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718ST08a	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	01.10.2024 02.10.2024	Der Thaller
6718ST08b	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	24.02.2025 25.02.2025	Der Thaller

## Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2025

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718PR11b	AKTUELLES zum Schul- und Dienstrecht	4	04.03.2025	Online
6718PR12b	ARBEITEN mit dem Schul- und Dienstrecht	4	14.03.2025	Online
6718SL02b	Highlights und Aktuelles aus dem Dienstrecht für Schulleiter:innen	4	04.03.2025	Online
6718ST01	Konferenzen professionell moderieren und leiten	20	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF13a	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF13b	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF13c	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF09b	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	30.06.2025 01.07.2025 02.07.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF09c	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	10.07.2025 11.07.2025 12.07.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV02b	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	20.03.2025 21.03.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV02c	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	15.05.2025 16.05.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV01b	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	13.03.2025	Online
6718WV01c	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	10.04.2025	Online
6718DF02d	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718FZ01c	Evaluation und Unterricht	24	07.07.2025 08.07.2025 09.07.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718ST08c	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	28.04.2025 29.04.2025	Der Thaller
6718DF04	Jahrestagung der AHS Direktorinnen und Direktoren	20	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben

## 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](mailto:fibo@phst.at).

## Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO06	eigentlich! - FiBO denk!Raum Armut – und Armutsgefährdung als wichtiges Thema für Schule	4	15.10.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO07	eigentlich! - FiBO denk!Raum Wer fürchtet sich vorm Elternsprechtag?	3	22.10.2024	Online

## Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2025

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO19	eigentlich! - FiBO denk!Raum Büroorganisation	3	wird bekannt gegeben	Online

## 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
6718IQES1	Eine Evaluation planen und erfolgreich durchführen (mit dem IQES-Evaluationscenter)	4	18.11.2024	Online
6718IQES2	Feedback als Treiber für lernwirksamen Unterricht (mit dem IQES-Evaluationscenter)	4	25.11.2024	Online
6718QMS01	Vom Projekt zum Prozess - Arbeiten mit dem Q-Handbuch	8	23.01.2025	Pädagogische Hochschule Steiermark

## Schulinterne und schulübergreifende Fortbildung

### Zukunftsbezogene und zielgerichtete Fortbildung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark



Pädagogische  
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.

2024\_25

Das Studienverzeichnis SCHiLF/SCHüLF wird mit Schulleiter\*innen, der Bildungsdirektion Steiermark und dem BMBWF 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](mailto: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](http://phst.at))

Die Einreichfrist für das Schuljahr 2024/25 endet mit 15.07.24. 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 EC) ist ein berufsbegleitendes verpflichtendes Angebot für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter. Für die Teilnahme ist eine Bestellung/Betrauung Voraussetzung.

Ansprechpersonen: Olivia de Fontana und Gudrun Seidl-Lebègue

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

### Hochschullehrgang Schulen professionell führen – Vorqualifikation

Der Hochschullehrgang "Schulen professionell führen – Vorqualifikation" (20 EC) ist ab 2024 Voraussetzung für eine Bewerbung um eine ausgeschriebene Führungsposition an Schulen und somit ein Angebot zur Professionalisierung von Lehrer\*innen aller Schultypen.

Ansprechpersonen: Olivia de Fontana und Brigitte Pelzmann

Detaillierte Informationen: [Schulen professionell führen – Vorqualifikation - 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	Sabine Fritz
Schüler*innen und Bildungsberatung	Sabine Fritz
Berufsorientierung - Koordination	Sabine Fritz
Systemische Organisationsentwicklung im Bildungsbereich	Olivia de Fontana
Administrator*innen	Gudrun Seidl-Lebègue
Beratungslehrer*innen	Barbara Steinscherer-Silly
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