

ZENTRUM

für Führungspersonen
im Bildungsbereich



STUDIENJAHR
2020 / 21



PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE TIROL

EDITORIAL

SEHR GEEHRTE FÜHRUNGSPERSONEN IM BILDUNGSBEREICH!



Kaum ein Berufsbild hat im letzten Jahrzehnt einen derartigen Wandel erfahren wie das der Schulleitung. Mit Ausdehnung der Schulautonomie ist „Schule leiten“ zu einer sehr vielfältigen und anspruchsvollen Profession geworden, mit der zahlreiche neue Aufgaben und hohe Erwartungen verbunden sind. Schulleitung heute bedeutet Führung und Management in den Handlungsfeldern Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung sowie Qualitätsentwicklung. Die Schule, die sich als lernende Organisation verstehen soll, braucht ein spezifisches Leitungshandeln, das ein kontinuierliches Weiterlernen im Beruf voraussetzt.

Als Führungskräfte sind Schulleitungen Lernende unter Lernenden und bedürfen einer Unterstützung durch eine berufsvorbereitende und eine kontinuierliche berufsbegleitende Fortbildung. Der bekannte norwegische Bildungsforscher Per Dalin hat schon vor 20 Jahren die Bedeutung der Professionalisierung von Schulleitungen unterstrichen: „Für die Schulentwicklung wird die Qualifizierung von Schulleitungen durch Fortbildung [...] zur Schlüsselstrategie für den langfristigen Erfolg.“ (Dalin u.a. 1998). Deshalb ist an der Pädagogischen Hochschule Tirol bereits seit vielen Jahren ein eigenes Zentrum für Führungspersonen eingerichtet, das sich dieser Zielgruppe und Ihren Fort- und Weiterbildungsbedürfnissen im Speziellen widmet.



Seit einigen Jahren fühlt sich die Pädagogische Hochschule Tirol auch für Fort- und Weiterbildung der Gruppe der Leiter:innen elementarpädagogischer Einrichtungen verpflichtet. Um diese besonderen Einrichtungen gut leiten zu können, braucht es Qualifizierung und Kompetenzen. Das Zentrum für Führungspersonen unterstützt diese Zielgruppe durch konkrete Impulse dabei, ihr professionelles Führungshandeln weiter zu stärken.

FÜR DAS STUDIENJAHR 2020/21 MÖCHTEN WIR SIE AUF DREI NEUERUNGEN AUFMERKSAM MACHEN.

Mit Inkrafttreten des neuen Strukturplanes der PHT mit Februar 2020 ist ein gemeinsames Institut für berufsbegleitende Professionalisierung und Schulqualität (ISPR) geschaffen worden. Diese Fusionierung ermöglicht eine Transformation der internen Zusammenarbeit mit einem Ziel: Leitungspersonen in ihrer persönlichen Professionalisierung, in der professionellen Entwicklung des Schulteams (siehe auch Programmhefte 2020 und Programm SHS) und der Qualitätsentwicklung der Organisation zu unterstützen.

Gerade in herausfordernden Zeiten wie diesen sind fundierte Kenntnisse sowie kompetente Netzwerke und Unterstützung in der Menschen- und Selbstführung wesentliche Bestandteile des Gelingens. Die Corona-Pandemie hat das Lehr- und Lernverhalten notgedrungen verändert, aber es hat auch innovative und Sinn machende Distance-Learning-Formate befördert, die wir beibehalten und weiterentwickeln möchten. Dazu zählen vor allem Webinare für Schulleitungen und der beliebt gewordene virtuelle Stammtisch.

Sie sehen sich gerade mit einem neuen Erscheinungsbild des Programmheftes konfrontiert. Das ist das Produkt eines monatelangen Nachdenkprozesses über die geeignete Präsentationsform und Kontaktaufnahme mit Ihnen. Das Programmheft ist nun mehr zu einem Magazin mit einer Kombination aus Fortbildungsangeboten und aktuellen Forschungsbeiträgen geworden, das in der Online-Version durch das neue Layout weitaus leichter lesbar ist. Hoffentlich entspricht es Ihren Erwartungen.

Mit den besten Wünschen für das neue Schuljahr. Mögen Sie nachträglich zu Fortbildungsveranstaltungen, die Sie an der Pädagogischen Hochschule besucht haben, sagen: Ja, es hat Sinn gemacht, dass ich mir die Zeit genommen habe. Es hat mich in meinem beruflichen Tun als Führungsperson weitergebracht.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Irmgard Plattner

Vizerektorin für Forschungs- und Entwicklungsangelegenheiten

Birgit Heidegger, BEd MSc

Leiterin des Instituts für berufsbegleitende Professionalisierung und Schulqualität (ISPR)

*„Veränderung ist keine bloße Weiterentwicklung des Bestehenden.
Sie ist Achtung vor dem, was gewachsen ist,
Wertschätzung für das Gedachte und natürliche Auseinandersetzung
mit erkannter und vorausgenommener Wirklichkeit.“*

Prof. Wilfried Schley



VORWORT

Die Leitung einer Schule stellt eine besondere Herausforderung dar, gilt es doch mit den Lehrpersonen der eigenen Schule gut zusammenzuwirken, das Wohl und Fortkommen der Schülerinnen und Schüler im Auge zu haben, Kontakt zu Eltern und Erziehungsberechtigten zu pflegen, die Qualität des Unterrichts zu sichern und für die Weiterentwicklung der Schule Sorge zu tragen.

Außerdem ist mitunter besonnener und konstruktiver Umgang mit außergewöhnlichen Umständen gefordert. Ein Beispiel dafür sind die unerwarteten Belastungen, die im Frühjahr 2020 die Corona-Krise mit sich gebracht hat. Um das weite Aufgabenspektrum gut bewältigen zu können, bedarf es auch der eigenen Fort- und Weiterbildung der Schulleiterinnen und Schulleiter.

„Wir können den Wind nicht beeinflussen, aber die Segel anders setzen.“

Aristoteles

Dem Zentrum für Führungspersonen danke ich für die Erarbeitung und Durchführung des anspruchsvollen Programmes ebenso herzlich wie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihr Engagement und ihren Fortbildungswillen.

LRⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Beate Palfrader

Präsidentin der Bildungsdirektion für Tirol



WIE FÜHRUNG GELINGT

Schulleitung braucht im Sinne nachhaltigen Führens durch bewegte Zeiten „Visionen, Mut, Offenheit und einen langen Atem“ ⁽¹⁾. Dies wird nicht zuletzt durch reflektierte Bildungsarbeit gefördert.

Im Fortbildungsprogramm für alle Führungspersonen im Bildungsbereich realisieren wir unser breitgefächertes Fortbildungsangebot auf Basis des neu ausgearbeiteten Schulleitungsprofils des Bildungsministeriums, das sich an den drei Bereichen „Organisation führen, Menschen führen, sich selbst führen“ orientiert.

*„Der eine wartet, bis dass die
Zeit sich wandelt, der andere
packt sie kräftig an und
handelt. Damit das Mögliche
entsteht, muss immer wieder
das Unmögliche versucht
werden.“*

Hermann Hesse

In den Hochschullehrgängen „Führungskräfte und Management“ (12 ECTS) für neuernannte Schulleiter:innen und im HLG „Schule leiten und gestalten“ (12 ECTS) für Leiter:innen niederorganisierter Pflichtschulen unterstützen wir berufsbegleitend Ihre professionelle Kompetenzentwicklung. Der HLG „Schule professionell führen – Vorqualifikation“ (20 ECTS) ermöglicht Lehrer:innen in ihrer Vorbereitung auf die Übernahme einer Leitungsrolle ein breites Lernangebot (verpflichtende Voraussetzung für Leitungsbewerbungen ab 1.1.2023).

1) Lohmann, A. (2019). Wie Schule gelingt oder die Rolle der Schulleitung. (W. Kluwer) Pädagogische Führung - Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung (30. Jg) Heft 1, S. U1.

Zur Funktionsübernahme als Mentor:in bedarf es einer fundierten Weiterbildung. Wir bieten Ihnen dafür, als interessierte Lehrperson, den HLG "Mentoring" an. Der HLG "Werteorientiertes Führen" unterstützt Sie dabei, Ihr Führungsrepertoire als aktive Leiter:in einer Bildungseinrichtung sukzessive zu erweitern.

Administration und Management von Kinderbildungs- und Betreuungseinrichtungen im Elementarbereich bedingen ein wachsendes Spektrum an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Leiter:innen elementarpädagogischer Einrichtungen finden in diesem Programm als Weiterbildungsangebot den HLG "Führungsmanagement für Leiter:innen elementarpädagogischer Einrichtungen" und Seminare, die sich auf die Vermittlung von Leitungskompetenzen in Ihrem beruflichen Umfeld spezialisieren. Für Ihre herausfordernde Aufgabe wünsche ich Ihnen viel Mut, Kreativität und Ausdauer und ich freue mich auf hilfreiche Begegnungen in der Nutzung unserer Angebote.

Mag.^a Claudia Grißmann

Leiterin Zentrum für Führungspersonen



INHALT

Gastartikel:
Bianca Ender,
Bernhard Koch,
Thomas Weber
Seite 9

Fortbildung
Schulmanagement
Seite 14

Fortbildung
Schulqualität
Seite 33

Fortbildung
Elementarpädagogik
Seite 43

Projekt
Lehrer:innengesundheit
Seite 48

Hochschullehrgänge
Seite 50

Kooperationsprojekte
Seite 57

Gastartikel: Kambiz
Poostchi
Seite 60

Webinare
Seite 66

Redaktion/Team
Seite 67

Impressum:

Pädagogische Hochschule Tirol
Pastorstraße 7, 6020 Innsbruck
www.ph-tirol.ac.at

Herausgeber: Pädagogische Hochschule Tirol
Fotonachweis: pixabay, shutterstock, Bernd Schaal



» Gut getan ist besser als gut gesagt.«

Benjamin Franklin

„HANDLE STETS SO, DASS SICH
DIE ZAHL DEINER
MÖGLICHKEITEN ERWEITERT.“

HEINZ VON FOERSTER

Mag.^a Bianca Ender. Führungskräfte stehen immer wieder vor Entscheidungen und die Angst, die falsche zu treffen, führt oft dazu, keine zu treffen und abzuwarten. Nicht entscheiden, lange rauszögern ist aber fahrlässig. Das Fällen von Entscheidungen gehört zum Kern der Führungsaufgabe. Studien belegen, dass fast 2/3 der Entscheidungen von Führungspersonen schlichtweg falsch sind. So ist es tatsächlich besser, eine „falsche“ Entscheidung zu korrigieren, als ein ganzes System in eine Lähmung zu führen. Jede Führungsperson kann mit einer konstruktivistischen Grundhaltung ihre Entscheidungsfähigkeit erweitern und professionalisieren. Sie lautet folgendermaßen: Wenn wir zwei Möglichkeiten haben (entweder/ oder bzw. das Eine oder das Andere), haben wir im Grunde genommen immer mindestens fünf Optionen:

1. das Eine
2. das Andere
3. beides
4. keines
5. etwas Neues

In lernenden Organisationen erweitert das den Lösungsdenkraum. Wir brauchen eine Vielfalt der Möglichkeiten. Was nun „stimmig“ ist (hier bewusst nicht „richtig“), hängt vom „zu hütenden Gut“ ab oder dem Anliegen, das jetzt für die Organisation essentiell ist. Das „zu hütende Gut“ - das, um was es geht! - ist der Schlüssel für eine gelingende Entscheidung. Sie macht deutlich, ob die Führungsperson ihre Aufgabe verstanden hat. Und jetzt geht es nur noch um den Mut, einen Schritt zu setzen!

Mag.^a Bianca Ender leitet das Atelier für Führungskunst in Innsbruck, ist Mediatorin, Wirtschaftspädagogin und als Organisationsberaterin international tätig. Ihre Forschungs-, Publikations- und Arbeitsschwerpunkte sind: „heikle“ Personalentwicklung, „anspruchsvolle“ Führungs- und Entscheidungssituationen von Führungskräften in sozialen Organisationen.





Führungskräfte in der Elementarpädagogik - ein Schlüssel zur Qualität

Dr. Bernhard Koch. Über 700 elementarpädagogische Fachkräfte arbeiten in Tirol als Leiter:innen von Kindergärten oder Krippen. Die allermeisten Einrichtungen haben bereits um 7:00 Uhr geöffnet, bieten einen Mittagstisch an und schließen am Nachmittag (Amt der Tiroler Landesregierung 2019).

Führungskräften in der Elementarpädagogik kommt unter folgenden Gesichtspunkten hohe und höchste Bedeutung sowohl für pädagogische Arbeit als auch für die Entwicklung der gesamten Elementarpädagogik zu:

Sie prägen die Atmosphäre in der Einrichtung entscheidend mit.

Sie agieren als zentrale Verknüpfungsstelle zwischen der „Arbeit nach innen“ und der „Arbeit nach außen“ und sind verantwortlich für den Stellenwert der Einrichtung sowohl im Sozialraum als auch im Gefüge der Politik.

Sie sind idealerweise Expert:innen der Kindheit, verfügen über ein Netzwerk angrenzender Institutionen und Hilfen und haben Freude an der Führungsrolle.

Sie führen ein Team mit Personen unterschiedlicher Ausbildungsniveaus und Qualifikationen (fast die Hälfte des Personals in Tirols Krippen und Kindergärten ist Assistenzpersonal).

So unterschiedlich die einzelnen Einrichtungen hinsichtlich Größe, Trägerschaft und pädagogischem Konzept sind, so unterschiedlich sind auch die Aufgaben der Leitung: Während manche Träger über ein detailliertes Aufgabenprofil für Führungskräfte verfügen, haben andere Träger eher vage Aufträge formuliert. In der Regel zählen zu den Aufgabenbereichen die pädagogische Leitung, die Zusammenarbeit mit dem Träger, mit Eltern, Behörden und anderen Institutionen sowie die Betriebsführung und Mitarbeiter:innenführung.

Kindergartenleiter:innen bewegen sich in einem Berufsfeld, in dem der Begriff „Macht“ häufig negativ assoziiert wird, obwohl Entscheidungskompetenzen, Verfügungsgewalt über Geld, Personalplanung oder der Besitz von Informationen zur Leitungsrolle dazu gehören. Die Qualität des Personals wird durch eine Führung aufrechterhalten, die Teamarbeit, Informationsaustausch und professionelle Personalentwicklung motiviert und fördert. Internationale Forschungsergebnisse (Douglass 2019) legen nahe, dass Krippen- oder Kindergartenleitungen eine zentrale Rolle bei der Verbesserung und Aufrechterhaltung der Prozessqualität in den Einrichtungen spielen können, dabei aber vielfältiger materieller und immaterieller Unterstützung bedürfen.

So wie in allen europäischen Ländern wurden in den letzten Jahren auch in Österreich Bachelorstudien „Elementarpädagogik“ an Hochschulen eingerichtet. Sie richten sich vor allem an Leitungskräfte. An der PH Tirol ist der erste Jahrgang für Herbst 2021 geplant, in diesem Jahr erscheint auch das „Handbuch Kindergartenleitung – das ABC für Leitungskräfte in der Elementarpädagogik“ (Koch 2014) in 2. aktualisierter Auflage.

Dr. Bernhard Koch

Dr. Bernhard Koch, PH Tirol, lehrte an mehreren Pädagogischen Hochschulen und Universitäten und publizierte eine Reihe von Büchern und Beiträgen im Fachbereich Elementarpädagogik. Zuletzt war er als Hochschulprofessor für Elementarpädagogik an der Pädagogischen Hochschule Steiermark tätig.



Literatur: Amt der Tiroler Landesregierung (2019). Statistik der Kinderbetreuungseinrichtungen in Tirol 2018/2019. www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/KG_2018.pdf [22.5.2020]

Douglass A. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. OECD Education Working Paper No. 211. [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2019\)19&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2019)19&docLanguage=En) [22.5.2020]

Koch B. (Hrsg.) (2014). Handbuch Kindergartenleitung - Das ABC für Führungskräfte in der Elementarpädagogik. Wien: Verlag KiTa aktuell.



SCHULFÜHRUNG

LERNEN?

Dr. Thomas Weber. Schulführung kann man nicht lernen, wie Führung eben generell nicht – so eine gängige Meinung. Entweder ist man mit diesem Charisma ausgestattet, oder man hat es eben nicht.

Ist das so? „Als Sprecher der Jury des Deutschen Schulpreises bin ich immer wieder überrascht, wie unterschiedlich die Schulleiter:innen der jährlich ausgezeichneten Schulen im Hinblick auf Ausstrahlung und Authentizität sind, und jeweils auf ihre Art imstande sind, ihre Schulen höchst erfolgreich zu führen. Es besticht ihr professionelles Niveau beruflichen Wissens, Könnens und Handelns, die proaktive Kollegialität, Kooperationsfähigkeit und Kontaktfreude, ihre Bereitschaft zuzuhören, ihr eigenes Handeln zu reflektieren und andere Meinungen zu akzeptieren – Qualitäten, die bei der Suche nach charismatischen Dimensionen allzu leicht unterschätzt oder übersehen werden können.“⁽¹⁾

Was heißt das für das „Erlernen“ von Führung bzw. in der Entwicklung von Leadershipkompetenzen? Eine humanverantwortlich fundierte Leadership orientiert Entscheidungen und Anordnungen nicht nur an Sachverhalten, sondern reflektiert zudem die Sinnfrage („Rechtfertigt das Ziel den Einsatz der vorgesehenen Mittel?“) und den Legitimationshorizont im Blick auf die gleiche Achtung und solidarische Verantwortung für alle Beteiligten. Als normative Schulführung balanciert sie die Werte, den Charakter, die Macht, das Verhalten und die Ziele der Führenden im Sinne einer integrierten Leadership diskursiv mit den betriebswirtschaftlichen und sachrelevanten Wirksamkeitsfaktoren aus und gestaltet Schule als Lernort zukunfts- und qualitätsorientiert prozesshaft in partizipativer Weise.

Der Reflexion der Charaktereigenschaften der Führenden kommt hier grundlegende Bedeutung zu, da sie biographisch gewachsen und sozial gelernt Wirk- und Gestaltungsmacht erlangt. „Caring“ als grundlegendes Kümern in hoher Aufmerksamkeit und passende Unterstützung ist ebenso wichtig wie „Fairness“ als Offenheit, Unbestechlichkeit und Diskretion neben „Glaubwürdigkeit“ in ehrlicher, loyaler und zuverlässiger Weise. „Respekt“ als korrekter, möglichst wertneutraler Umgang in Würde ist mit „Verantwortungsübernahme“ in Bereitschaft und positiver Aufgabenerfüllung verbunden und betrifft auch den „kompetenten Umgang“ mit allen relevanten schulischen Partnern.

Im Verhalten zeigen sich Führende vertrauensvoll, transparent und ehrlich; sie leben eine geeignete Feedbackkultur, die die eigene Vision der Schule in stetem Diskurs mit der Schulpartnerschaft - praxistauglich und gemeinschaftlich getragen - umsetzt und kontinuierlich weiterentwickelt (2). „Sich selbst führen und weiterentwickeln“ ist so gesehen Grundlage und Auftrag für die Herausforderung „Organisation führen“ (Management) bzw. „Menschen führen“ (Leadership)(3) - dazu offeriert das Zentrum für Führungspersonen im Bildungsbereich seit 2010 passende Angebote.

Mag. Dr. Thomas Weber, MAS

Studium der Religionspädagogik, Germanistik, Pädagogik, Psychologie und Kommunikation. Lebens-/Sozialberater(övs), Gestaltsupervisor, Schulmanagementtrainer. Gymnasiallehrer ab 1982, seit 2000 Schulaufsicht Religion BMHS und Schulmanagementtrainer/PH Tirol. Schwerpunkte: Führung, Coaching Schulleitung, Schulentwicklungs- und Innovationsbegleiter. Aktuelle Veröffentlichungen: Zaungäste im Schulkontext Tirol (Pädagogische Führung 6/2017) bzw. Wie Schule gelingt (in PädFü 1/2019).



1) Schratz, M. (2019). Brauchen wir charismatische Schulleiter? Pädagogische Führung - Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung (30. Jg.) - Wie Schule gelingt oder die Rolle der Schulleitung. Heft 1, S. 29.

2) Dubs, R. (2014). Führung und Moral. S.E. - Journal für Schulentwicklung (18. Jg.) - Wirksame Schulleitung. Heft 2, S. 29-39.

3) www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2019/09/190923_Schulleitungsprofil_A4_BF.pdf. Abgerufen am 27. 04 2020





F O R T B I L D U N G
S C H U L M A N A G E M E N T



ARBEITSORGANISATION IN KLEINSCHULEN

7F0TSM5A11

Impulse und Anregungen für die Praxis:

- Gestaltung von Konferenzen
- Organisation der Zusammenarbeit
- Dokumentation, Ablage (SQA)

Mag.ª Birgit Streit

- Diplomstudium Psychologie an der Karl-Franzens-Universität Graz
- Forschungstätigkeit an der Universität Graz
- zertifizierte Arbeitspsychologin im betrieblichen und schulischen Gesundheitsmanagement in Innsbruck
- Psychologin und Moderatorin von Projekten im Bereich der Schulentwicklung und damit verbundenes Wissen über Organisations- und Personalentwicklung
- Mitarbeiterin an der PH Tirol

*„Das Gleiche lässt uns in
Ruhe, aber der Widerspruch
ist es, der uns produktiv
macht.“*

*Johann Wolfgang von
Goethe*

Quickfacts:

15.10.2020, Innsbruck	14:15 - 17:30
12.11.2020, Innsbruck	14:15 - 17:30
21.01.2021, Innsbruck	14:15 - 17:30



Die virtuellen Termine werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen beim Seminar vereinbart.



*„Müde macht uns die Arbeit,
die wir liegen lassen, nicht
die, die wir tun.“*

*Marie von Ebner-
Eschenbach*



KOLLEGIALE HOSPITATION

FÜR SCHULLEITUNGEN IN KLEINSCHULEN

7F0TSM5A17

- Arten von Hospitationen, Grundregeln, Vereinbarungen
- Beobachtungsaufgaben und Feedback
- Organisation von Hospitationen
- Erfahrungsaustausch und Vernetzung

Mag.^a Birgit Streit

- Diplomstudium Psychologie an der Karl-Franzens-Universität Graz
- Forschungstätigkeit an der Universität Graz
- zertifizierte Arbeitspsychologin im betrieblichen und schulischen Gesundheitsmanagement in Innsbruck
- Psychologin und Moderatorin von Projekten im Bereich der Schulentwicklung und damit verbundenes Wissen über Organisations- und Personalentwicklung
- Mitarbeiterin an der PH Tirol

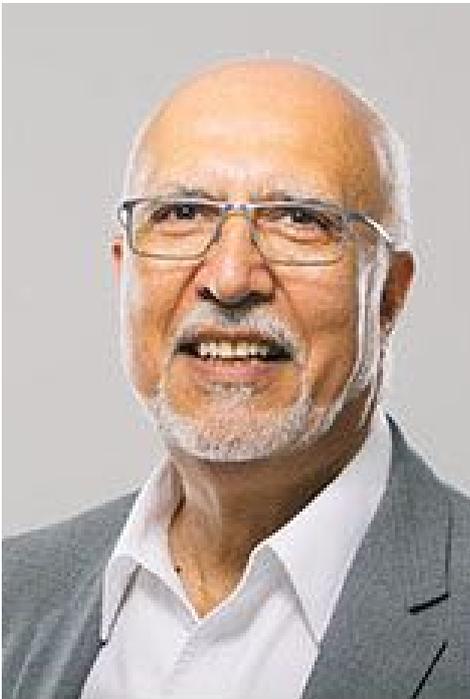
Quickfacts:

22.10.2020, Innsbruck 14:15 - 17:30

19.11.2020, Innsbruck 14:15 - 17:30

28.01.2021, Innsbruck 14:15 - 17:30

Die virtuellen Termine werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen beim Seminar vereinbart.



„Es mag beschwerlich erscheinen, dass ein Ei sich zu einem Vogel entwickelt, aber es wäre sicherlich weit schwieriger für den Vogel, noch als Ei fliegen lernen zu wollen!“

C. S. Lewis

FÜHRUNG MIT WEITBLICK

DAS GANZE SEHEN - ERFOLGREICH DURCH SYSTEMISCHES DENKEN

7FOTSM5A07

Sie sind unzufrieden mit den Ergebnissen Ihrer Führungsarbeit? Dieses Seminar schafft Abhilfe! Kambiz Poostchi gibt Ihnen Einblicke in:

- die Grundlagen des systemischen Denkens
- die systemischen Leitprinzipien als Richtschnur für menschliche Entwicklung
- die Bedeutung der Funktion „Führung“ im Schulsystem
- die systemische Diagnose zur nachhaltigen Bewältigung von Konflikten

Dipl. Ing. Kambiz Poostchi

- Architekt und Unternehmensberater mit Schwerpunkt systemische Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Coaching und Teamtraining
- Lehrtätigkeit in systemischer Kommunikation, Mediation, Coaching und systemisches Leadership sowie Trainingstätigkeit in Wirtschaft, Tourismus und Lehrer:innenausbildung

Buchautor: „Goldene Äpfel – Sinnbilder des Lebens“ und „Spuren der Zukunft“ sowie „Der Sinn für das Ganze“.

Quickfacts:

04.11.2020, Innsbruck 14:00 - 21:00

05.11.2020, Innsbruck 09:00 - 18:00

Die virtuellen Termine werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen beim Seminar vereinbart.





ENTWICKLUNG DES BILDUNGSSYSTEMS

INNOVATION UND WIDERSTÄNDE

7FOTSM5A03

Veränderungen, Entwicklungen und die Implementierung von Innovationen können für Bildungsinstitutionen große Herausforderungen bedeuten. Wie werden sich die Veränderungen im System verbreiten und welche Wirkungen werden sie auslösen? Wie können diese Wirkungen von den Beteiligten mitgestaltet werden? Was bedeuten die Veränderungen für die Qualität der Institution? Im Rahmen dieser Veranstaltung wird insbesondere auch das Thema "Widerstand" diskutiert. Zentrale Fragestellung: Welche Haltung kann Widerstand gegenüber eingenommen werden und welche Arten und Quellen können auftreten?

„Bei Innovationen geht es vor allem darum, diese klar zu kommunizieren, Adressaten und Beteiligte zu benennen und den Entwicklungen Zeit zu geben.“

Stefan Zehetmeier

Assoc. Prof. Mag. Dr. Stefan Zehetmeier

- Assoziierter Professor am Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung der Universität Klagenfurt
- Lehramt für Mathematik und Physik
- promoviert im Fach Pädagogik
- habilitiert im Nominalfach Lehrer:innenbildung
- Lehrer:innenbildung, Bildungsforschung, Mathematikdidaktik, Unterrichts- und Schulentwicklung



Quickfacts:

04.11.2020, Innsbruck (Gruppe 1) 09:00 - 17:30

05.11.2020, Innsbruck (Gruppe 2) 09:00 - 17:30



„Mit gutem Beispiel voranzugehen ist nicht nur der beste Weg, andere zu beeinflussen, es ist der einzige.“

Albert Schweitzer



ÜBERGANGSMANAGEMENT

VORBEREITUNG AUF DEN RUHESTAND

7FOTSM5A05

Der Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand ist einer der gravierendsten Einschnitte im Leben.

Eine gut gestaltete Übergangsphase wirkt stressreduzierend und trägt zu einer gesundheits- und arbeitsfähigkeitsförderlichen Unternehmenskultur bei. Folgende Inhalte erwarten Sie: Übergangsmangement und lebensphasenorientierte Personalpolitik, Älterwerden, Altersbilder, Altern als Umbauprozess, Planungstool Altersstrukturanalyse, Dynamik der Veränderung, Abschiedsdynamik, Aufgabenmatrix Übergangsmangement, Standortbestimmung Arbeits- und Lebensbilanz, Führungswerkzeug Abschlussdialog.

Mag. Wilhelm Baier

- Selbstständiger Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologe, Führungskräftecoach
- Berater für betriebliches Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsmanagement
- Trainer „Fonds Gesundes Österreich“

Quickfacts:

23.11.2020, Innsbruck

09:00 - 17:00

24.11.2020, Innsbruck

09:00 - 17:00



*„Zwischen Reiz und Reaktion
liegt ein Raum. In diesem
Raum befindet sich unsere
Macht zur Wahl unserer
Reaktion.“*

Victor Frankl



SICH SELBST FÜHREN

KOMPETENZEN DER SCHULFÜHRUNG UNTER DER PERSPEKTIVE DER SELBSTSTEUERUNG

7F0TSM5A09

Diese 3-teilige Seminarreihe fokussiert Selbstkompetenzen wie Authentizität und das Gespür dafür, was authentisches Handeln in konkreten Führungssituationen bedeutet. Die Zielperspektive heißt: "Wie gut gelingt mir Selbststeuerung in sozialen Situationen, insbesondere wenn der Stress- und Belastungspegel steigt?" Denn von der Qualität der eigenen Selbststeuerungsfähigkeiten hängt ab, wie gut Gewohnheiten und Ideale in einen Dialog gebracht werden können, um Situationen konstruktiv zu bewältigen."

Ao. Univ. Prof. Dr. Franz Hofmann

- Assoziierter Universitätsprofessor am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Salzburg und an der School of Education an der Universität Salzburg, Abteilung Bildungswissenschaft, Schulforschung und Schulpraxis.
- wissenschaftliches Projekt "Förderung von Selbststeuerungskompetenzen bei Lehr- und Leitungspersonen"
- Forschungsschwerpunkte im Bereich der Unterrichtsforschung, der Lehrer:innenbildung und der Schulentwicklung

Quickfacts:

25.11.2020, Innsbruck	14:00-21:30
26.11.2020, Innsbruck	08:30-12:30
20.01.2021, Innsbruck	14:00-21:30
21.01.2021, Innsbruck	08:30-12:30
19.05.2021, Innsbruck	14:00-21:30
20.05.2021, Innsbruck	14:00-21:30

Die virtuellen Termine werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen beim Seminar vereinbart.



KONFERENZEN UND SITZUNGEN SOUVERÄN LEITEN

7F0TSM5A15

Besprechungen, Teamsitzungen und Konferenzen:
Wenn Kolleg:innen zusammenarbeiten sollen, braucht es eine souveräne und effiziente Moderation. Dabei spielt die Persönlichkeit, aber auch das Know-How des Moderators/der Moderatorin eine große Rolle. Erprobte Moderationstechniken, zielführende Strategien und eine wertschätzende Leitung der Gruppe schaffen die Basis für den Erfolg der Besprechung.

*„Behandle die Menschen so,
als wären sie, was sie sein
sollten, und du hilfst ihnen
zu werden, was sie sein
können.“*

*Johann Wolfgang von
Goethe*

Dr.in Christina Nigg

- Bereichsleiterin Entwicklungsbegleitung von Bildungseinrichtungen an der PH Tirol, Dozentin im Masterstudium Lehramt Primarpädagogik
- Lehrbeauftragte am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Universität Innsbruck
- selbstständige Unternehmensberaterin, Pädagogischer Coach, Kommunikations- und Präsentationstrainerin, QualitätsProzessTrainerin
- zertifizierte EBIS-Beraterin

Quickfacts:

03.12.2020, Innsbruck

09:00 - 17:00







*“Wessen wir am meisten in
unserem Leben bedürfen, ist
jemand, der uns dazu bringt,
wozu wir fähig sind.“*

R.W. Emerson



FIT FÜR DIE FÜHRUNG

FRAUEN FÜHREN SCHULEN

7FOTSM5A01

Diese Seminarreihe unterstützt Sie dabei, Antworten und Handlungsoptionen für Ihre alltäglichen Herausforderungen im Schulalltag zu finden, indem Sie lernen den eigenen Führungsstil zu entwickeln, Kommunikation als zentrales Führungsinstrument einzusetzen und Teamprozesse aktiv zu begleiten:

- Fünf Aspekte systemischer Führung nach Arnold
- Dialog, Feedback, Fragenkompass, Argumentation, Konfrontation
- Beraterische Kommunikationselemente

Doris Andreatta, MSc

- Unternehmensberaterin, Pädagogin, Legasthenie- und Dyskalkulietrainerin (EÖDL), Konfliktberaterin, Psychologische Beraterin
- Referentin und Prüferin für Fachtrainer:innen, Coach und Operative Führungskraft nach EN ISO 17024
- Mitglied der Experts Group Supervision, Selbsterfahrung, Wirtschaftskammer Tirol
- Mitglied bei BVPPT (Berufsverband für Beratung, Pädagogik und Psychotherapie)

Quickfacts:

08.12.2020, Innsbruck	14:00 - 22:00
09.12.2020, Innsbruck	09:00 - 17:30
09.03.2021, Innsbruck	14:00 - 22:00
10.03.2021, Innsbruck	09:00 - 17:30
20.04.2021, Innsbruck	14:00 - 22:00
21.04.2021, Innsbruck	09:00 - 17:30



SCHULE ENTFALTEN - WANDEL GESTALTEN

WIE DAS HELDENPRINZIP DER ORGANISATION
SCHULE BEI VERÄNDERUNGEN DIENLICH SEIN
KANN

7FOTSM5A08

Change-Management erfordert ein „Management des Ungewissen“. Mit dem Heldenprinzip erhalten Sie ein ganzheitliches Vorgehen, um Veränderungsprozesse kompetent bis zum gelungenen Abschluss zu gestalten. Lernen Sie, mit der Grundstruktur des Heldenweges souverän und intuitiv zu handeln. Etablieren Sie mit dem Heldenprinzip eine unterstützende Erneuerungskultur bei sich, im Management und in Ihrer Organisation.

*... zwei Dinge braucht der
Mensch: Wurzeln und
Flügel ...*

J.W. Goethe

Nina Trobisch

- Dipl.Theaterwissenschaftlerin und Dramaturgin
- Systemische Beratung und Coaching
- Beraterin, Trainerin, Coach und Dozentin

Quickfacts:

25.02.2021, Innsbruck 09:00 - 17:30

26.02.2021, Innsbruck 09:00 - 17:30





ELTERN GESPRÄCHE SOVERÄN FÜHREN

7F0TSM5A24

Schulleiter:innen sind immer wieder mit Eltern-
gesprächen unterschiedlicher Art konfrontiert.

Das Seminar soll Sie darin unterstützen, Ihr Methoden-
repertoire zu erweitern, um Elterngespräche gut führen
zu können. Interaktiv sollen in einem Klima der
Wertschätzung, des Vertrauens und Experimentierens
Erfahrungen ausgetauscht, Ideen gesammelt und
Handlungsstrategien erprobt werden.

Dr.in Christina Nigg

- Bereichsleiterin Entwicklungsbegleitung von
Bildungseinrichtungen an der PH Tirol, Dozentin
im Masterstudium Lehramt Primarpädagogik
- Lehrbeauftragte am Institut für Strategisches
Management, Marketing und Tourismus,
Universität Innsbruck.
- selbstständige Unternehmensberaterin,
Pädagogischer Coach, Kommunikations- und
Präsentationstrainerin, QualitätsProzessTrainerin
- zertifizierte EBIS-Beraterin

Dr.in Daria Daniaux

- Dipl. Kunsttherapeutin an der Universitätsklinik
Innsbruck
- Dipl. Mal- und Gestaltungstherapeutin,
Kreativitätstrainerin, Kunsthistorikerin,
Künstlerin, Ernährungstrainerin



Quickfacts:

18.02.2021, Innsbruck

09:00 - 17:00



*"Die Grenzen meiner
Sprache
sind die Grenzen meiner
Welt."*

Ludwig Wittgenstein

ANERKENNENDER ERFAHRUNGSUSTAUSCH

DAS GESUNDHEITSFÖRDERLICHE MITARBEITER:INNENGESPRÄCH

7FOTSM5A04

Erfolgreiche Führungspersonen geben nicht nur entscheidende Impulse für die Qualität des Miteinanders, für die Bereitschaft zu Engagement und für die Übernahme echter Eigenverantwortung. Sie sind auch aktive Gestalter:innen von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Schulalltag. Bei diesem Seminar werden die Bedeutung und Wirkung des Führungswerkzeuges „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ sowie die Voraussetzungen für die Anwendung im Führungsalltag wie zum Bsp. im Rahmen der "Fort- und Weiterbildungsgespräche" aufgezeigt und in der persönlichen Reflexion vertieft.

Mag. Wilhelm Baier

- Selbstständiger Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologe, Führungskräftecoach
- Berater für betriebliches Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsmanagement
- Trainer „Fonds Gesundes Österreich“

Quickfacts:

05.03.2021, Innsbruck

09:00 - 17:00





GESUNDHEITSFÖRDERLICHES FÜHREN ALS MANAGEMENTANSATZ

IN KOOPERATION MIT DEM FONDS FÜR GESUNDES
ÖSTERREICH - OUTDOORVERANSTALTUNG

7F0TSM5A22

Gesundheitsförderliches Führen wird mit Outdoor-
methoden erlebbar gemacht und reflektiert. Inhalte:

- Gesundheitsfördernde und gesundheits-
gefährdende Potenziale der Führungsrolle im
Sinne von Salutogenese und Resilienz
- Wertschätzung, Partizipation und soziale Unter-
stützung als Kernelemente „Gesunder Führung“
- Management-Tools einer "Gesundheitsförder-
lichen Führung"
- Gesundheitsfördernde Potenziale (auch) in
Ausnahmezeiten

Die Outdoorübungen finden bei jedem Wetter statt,
daher bitte feste Schuhe und entsprechende Sport-
bekleidung mitnehmen.

Peter Mörwald

Managementtrainer mit den Schwerpunkten Führung,
Kommunikation, Motivation sowie Teamentwicklung

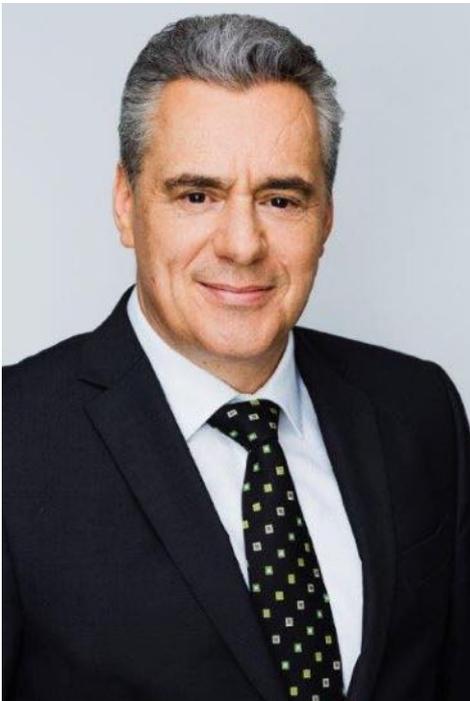
Andreas Haitzer

Kommunikations- und Teambildungstrainer im Bereich
der Erlebnispädagogik, Mediator

Quickfacts:

08.04.2021, Bildungsinstitut Grillhof	14:30 - 18:30
09.04.2021, Bildungsinstitut Grillhof	09:00 - 18:00
10.04.2021, Bildungsinstitut Grillhof	08:30 - 13:00





UNTERNEHMEN SCHULE

MANAGEMENT UPDATE FÜR SCHULLEITUNGEN

7FOTSM5A12

Die Leitung einer Schule oder einer Bildungseinrichtung bringt besondere Herausforderungen mit sich, die mittlerweile immer mehr denen in Unternehmen ähneln, ja oft sogar in ihrer Verantwortung und Komplexität darüber hinaus gehen! Dennoch lohnt es sich, moderne Managementansätze aus der Wirtschaft kennenzulernen. Das Management Update bietet einen Überblick über den aktuellen Stand der Führungslehre und präsentiert neue Themen und Instrumente. Im Besonderen wird der Aspekt der Entwicklung einer agilen Kultur hervorgehoben. Dazu werden erfolgreiche Beispiele aus Tiroler Unternehmen aufgezeigt

Mag. Wolfgang Sparer

- Leiter des Bildungsconsulting Tirol und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung
- Coach für Führungskräfte und Trainer für Coaches, Trainer:innen und Unternehmer:innen
- Techniker, Betriebswirt und Pädagoge
- Experte für Excellence in Unternehmen und Teams
- langjährige Führungserfahrung als Geschäftsführer des WIFI und von KMUs

„Ich wünsche mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann; den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann; und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

Reinhold Niebuhr

Quickfacts:

21.04.2021, WIFI CAMPUS Innsbruck

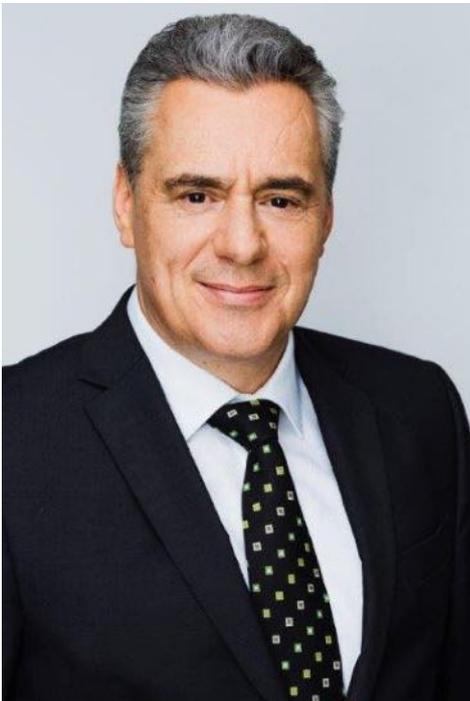
16:00 - 18:15





» Alles fließt, nichts ist fest.«

Heraklit



DIRECT

DIREKTIONS-CLUB DER TIROLER SCHULEN

7FOTSM5A14

In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Tirol laden wir Sie ein zum "DIRECT Clubabend": interessante, neuartige und hilfreiche Impulse für die Arbeit in Schuldirektionen - vermittelt in angeregter Atmosphäre und im Beisein von Unternehmerpersönlichkeiten, Führungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung sowie Persönlichkeiten mit besonderem Bildungsbezug! Die Abende leben von Beteiligung und der Idee, gemeinsam über Situationen zu reflektieren, Problemlösungen zu diskutieren, Zukunftsthemen aufzuzeigen und in entspannter Runde über eigene Grenzen zu schmunzeln.

„Wir können die Zukunft nicht voraussagen, aber wir können sie gestalten.“

Peter F. Drucker

Mag. Wolfgang Sparer

- Leiter des Bildungsconsulting Tirol und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung
- Coach für Führungskräfte und Trainer für Coaches, Trainer:innen und Unternehmer:innen
- Techniker, Betriebswirt und Pädagoge
- Experte für Excellence in Unternehmen und Teams
- langjährige Führungserfahrung als Geschäftsführer des WIFI und von KMUs

Quickfacts:

21.04.2021, WIFI CAMPUS Innsbruck

18:00 - 19:30





VOM KONFLIKT ZU PARTNERSCHAFTLICHEN UND KREATIVEN LÖSUNGEN

7F0TSM5A18

Konflikte sind unangenehm! Sie fordern, ärgern, kränken uns. Daher liegt uns Konfliktvermeidung meist näher als konstruktive Ansätze, die Chancen für Neues und lohnenswerte Lösungen bieten, hin zu einer aktiven und wertschätzenden Beziehungsgestaltung. Folgende Inhalte erwarten Sie: - Stufen der Konfliktbewältigung - Richtiges Zuhören als Schlüssel für Verständnis - Achtsamer Umgang mit eigenen und fremden Bedürfnissen, Werten, Gefühlen, eigenen und fremden Grenzen - Bedürfnisse hinter Anschuldigungen und Vorwürfen hören und Lösungen finden - Evaluierete Methoden zur Regulation von Ärger und Stress.

*„Menschenführung ist
an die Hand nehmen, ohne
festzuhalten
und loslassen, ohne fallen zu
lassen.“*

Wilma Thomalla

Mag.^a Manuela Klugger-Grübl

- Team- und Organisationsentwicklerin
- Wirtschaftsakademikerin
- Systemischer Coach
- Achtsamkeitslehrerin
- Lebens- und Sozialberaterin



Quickfacts:

05.05.2021, Innsbruck	13:30 - 21:30
06.05.2021, Innsbruck	09:00 - 17:30
13.05.2021, Virtueller Raum	18:00 - 20:30



„Existenziell ausgerichtete Leadership bedeutet die Potenzialität Einzelner, von Teams und der Organisation Schule in positive Energie und Ergebnisse zu verwandeln.“

Thomas Happ



FÜHREN DURCH WERTE UND SINN

WER LEISTUNG WILL, MUSS SINN BIETEN

7F0TSM5A06

Die Themenschwerpunkte sind:

- Grundlagen der Existenzanalyse, des existenziellen Coachings und personaler Gesprächsführung in Theorie und Praxis nach Viktor E. Frankl und Alfred Längle
- die Reflexion eigener Sinn- und Werteorientierung
- die Organisationsentwicklung unter dem Aspekt der Menschlichkeit

Zwei Tage, die Ihr Führungsverhalten nachhaltig beeinflussen werden!

Mag. Thomas Happ

- Dozent an der Pädagogischen Hochschule Tirol.
- lehrt und arbeitet in den Bereichen Bildungswissenschaften, Kommunikation und personale Gesprächsführung, Existenzielle Pädagogik, Existenzielles Coaching, Persönlichkeitsentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit.
Ausbildung zum Psychotherapeuten in Existenzanalyse und Logotherapie

Quickfacts:

07.05.2021, Innsbruck 14:30 - 21:00

08.05.2021, Innsbruck 09:00 - 17:00



F O R T B I L D U N G
S C H U L Q U A L I T Ä T



„Qualitätsentwicklung an Schulen ist nie zu Ende, weil langwierige Prozesse sie kennzeichnen. Für Schulleitungen ist sie anstrengend und gewinnbringend zugleich.“

Hans-Ulrich Grunder

QUALITÄTSENTWICKLUNG MIT WEITBLICK

LÖSUNGEN UMSETZEN!

7FOTQA5A11

Schule soll sich als ‚Organisation entwickeln‘ (lernende Institution); sie soll ihr ‚Personal entwickeln‘ (gute Lehrkräfte) und sie soll ihren ‚Unterricht entwickeln‘ (guter Unterricht). Demzufolge sind alle Beteiligten, insbesondere aber die wichtigen Akteure, die Schulleitungen und Lehrkräftekollegien, in ihrem professionellen Selbstanspruch gefordert.

In dieser Veranstaltung geht es um die hinter den zentralen Begriffen stehenden theoretischen Argumentationen, ihre Überprüfung in schulforschungsbezogenen Studien und um ihre praktische Relevanz im Alltag einer Schule.

Prof. Dr. Hans-Ulrich Grunder

- Sekundarlehrer:innenstudium und Unterrichtstätigkeit
- Studium Pädagogik, Ethnologie, Journalismus
- Assistent Pädagogisches Institut Universität Bern
- Vizedirektor der Sekundarlehrer:innenausbildung an der Universität Bern
- Ordinarius für Schulpädagogik an der Universität Tübingen
- Professor für Pädagogik an der Pädagogischen Hochschule FHNW und der Universität Basel
- Direktor des Instituts für Bildungswissenschaften, Universität Basel

Quickfacts:

27.11.2020, Innsbruck

14:00 - 20:45

28.11.2020, Innsbruck

09:00 - 16:45





*„Der Kopf denkt,
während der Bauch längst
entschieden hat!“*

Andrea Köck

DAS RHETORISCHE FITNESS-STUDIO

7F0TQA5A01

Mitmenschen für sich gewinnen - eine oftmals große Herausforderung im Schulalltag! Das beliebte Seminar "Das rhetorische Fitness-Studio" ist auch in diesem Studienjahr unser Angebot für Sie, wenn Sie Ihre rhetorischen Fertigkeiten und Fähigkeiten weiterentwickeln möchten. Wie können Sie andere für sich und Ihre Inhalte interessieren, trotz Einwände und Widerstand? Um diese Ziele zu erreichen, benötigt es rhetorisches Know-How, gepaart mit „Auftritts“-Souveränität.

Mag.ª Andrea Köck

- zert. Work-Health-Balance-Coach
- zert. Magic Words Trainer
- zert. LAB-Profile® (Language & Behaviour Profile/Sprach- und Verhaltensprofile)
- Trainerin und Consultant
- Manager of Business Entertainment®
- NLP-Master-Practitioner
- Systemischer Coach (NLP) Keynotespeaker
- Gründerin und Leitung der WIFI- Rhetorik-Akademien
- ausgezeichnet als WIFI-Trainerin des Jahres

Quickfacts:

30.11.2020, Innsbruck 09:00 - 18:00

01.12.2020, Innsbruck 09:00 - 18:00





MEHR WESENTLICHES ANSTATT WESENTLICH MEHR

GESUNDES ZEIT- UND SELBSTMANAGEMENT

7FOTQA5A13

Das wirklich Wesentliche erkennen und den Alltag danach gestalten: Mit hilfreichen erprobten Analyse-, Reflexions- und inspirierenden Arbeitsmethoden erkennen Sie das eigene Zeitverhalten und kommen hin zu mehr Freude, Leichtigkeit und erfolgreicher Lebensgestaltung. Sie analysieren Ihre bisherige Zeitbilanz, entdecken Stressoren, Zeitfresser und Energieräuber. Sie setzen die richtigen Prioritäten, verändern ineffektive Arbeitsweisen und schaffen neue Freiräume, sowohl für Eigenzeit als auch für Zukunftsplanung und Entwicklungschancen. Sie erarbeiten eine neue Erfolgs- und Wohlbefindensstrategie.

„Man muss viel gelernt haben, um über das, was man nicht weiß, fragen zu können.“

Jean-Jacques Rousseau

Mag. Klaus Grübl

- Pädagoge
- Erwachsenenbildner
- therapeutischer Clown
- Betriebswirt
- Unternehmer
- Autor

Quickfacts:

13.01.2021, Innsbruck	13:30 - 21:30
14.01.2021, Innsbruck	09:00 - 17:30
21.01.2021, Virtueller Raum	18:00 - 20:30





"Bildlich gesprochen ist das Reden mit dem Werfen eines Bumerangs vergleichbar: Alles was Redner:innen aussenden, kommt zu ihnen zurück!"

Andrea Köck

SPRACHBEWUSSTSEIN

Die eigenen Sprachmuster erkennen und erweitern

7F0TQA5A02

Sprache ist ein mächtiges Instrument, welches das Denken, Fühlen und die Reaktion des Anderen stark beeinflusst. Die Teilnehmer:innen erfahren z.B. warum man in der eigenen Kommunikation oder Argumentation bei manchen Menschen auf bloße Information, bei anderen auf Empfehlung setzen sollte oder wer gut und wer schlecht mit angebotenen Alternativen umgehen kann, was Menschen bzw. Lehrer:innen individuell motiviert oder demotiviert.

Mag.ª Andrea Köck

- zert. Work-Health-Balance-Coach
- zert. Magic Words Trainer
- zert. LAB-Profil® (Language & Behaviour Profile/Sprach- und Verhaltensprofile)
- Trainerin und Consultant
- Manager of Business Entertainment®
- NLP-Master-Practitioner
- Systemischer Coach (NLP) Keynotespeaker
- Gründerin und Leitung der WIFI- Rhetorik-Akademien
- ausgezeichnet als WIFI-Trainerin des Jahres



Quickfacts:

01.03.2021, Innsbruck	09:00 - 18:00
02.03.2021, Innsbruck	09:00 - 18:00



HUMORVOLLE GELASSENHEIT WIRKT WUNDER

7F0TQA5A12

Humor ist die Fähigkeit, sich selbst und andere ernst zu nehmen, jedoch nicht über-ernst! Heitere Gelassenheit wirkt verbindend und motivierend, unterstützt zusammen mit Wertschätzung eine gelingende Kommunikation. Diese Haltung lässt sich stärken, diese Fähigkeiten lassen sich entwickeln. Selbst herausfordernde Situationen lassen sich mit neuen kreativen Strategien und humorvoller Gelassenheit besser lösen und bewältigen. Gelassenheit und Humor bringen Freude und Farbe ins Leben und halten gesund.

*„Humor ist der Regenschirm
der Weisen.“*

Erich Kästner

Mag. Klaus Gröbl

- Pädagoge
- Erwachsenenbildner
- therapeutischer Clown
- Betriebswirt
- Unternehmer
- Autor



Quickfacts:

14.04.2021, Innsbruck	13:30 - 21:30
15.04.2021, Innsbruck	09:00 - 17:30
22.04.2021, Virtueller Raum	18:00 - 20:30





SCHREIBWERKSTATT MIT IMPULSEN ZU:

Soziokratische Elemente in der Führung umsetzen

Dieses Seminar bietet Gelegenheit, mit Unterstützung der Referentinnen den SQA Entwicklungsplan für das kommende Schuljahr zu schreiben. Angereichert werden diese beiden Tage mit Impulsen zum soziokratischen Führen. Soziokratie ist ein Begriff, der immer häufiger fällt, wenn es um moderne Entscheidungsarchitekturen in Organisationen geht.

Soziokratie (lateinisch "socius" = Gefährte; griechisch. "kratein" = regieren) ist ein Modell der Steuerung und Entscheidungsfindung in Prozessen und Organisationen, das von der Gleichwertigkeit aller Beteiligten ausgeht.

Doris Andreatta, MSc

(siehe Seite 22)

Mag.ª Claudia Grißmann

- Leiterin des Zentrums für Führungspersonen; Dozentin an der PH Tirol
- SQA Landeskoordinatorin APS Tirol
- Trainerin, Mediatorin und Coach
- zertifizierte EBIS-Beraterin

Quickfacts:

13.04.2021, Bildungsregion Ost	15:00 - 21:30
14.04.2021, Bildungsregion Ost	09:00 - 17:30
27.04.2021, Bildungsregion Mitte	15:00 - 21:30
28.04.2021, Bildungsregion Mitte	09:00 - 17:30
18.05.2021, Bildungsregion West	15:00 - 21:30
19.05.2021, Bildungsregion West	09:00 - 17:30

7FOTQA5A06	OST
7FOTQA5A08	MITTE
7FOTQA5A10	WEST



*„Es gibt nur eins, was auf
Dauer teurer ist als Bildung,
keine Bildung.“*

John F. Kennedy



VERÄNDERUNGEN GESTALTEN

SEMINAR UND WORKSHOP

7F0TQA5A14

In Phasen der Veränderung haben Führungskräfte eine entscheidende Rolle und eine hohe Verantwortung zu tragen! Sie müssen die Veränderungsaufträge an die Mitarbeiter:innen herantragen, emotional damit umgehen sowie die Mitarbeiter:innen dazu motivieren, diese Veränderungen auch umzusetzen.

Wie können Veränderungen in Schulen pragmatisch und systematisch umgesetzt werden?

Welche Methoden gibt es mit den zu erwartenden Widerständen umzugehen?

Dirk Pfeiffer

- Führungstrainer bei BMW
- Coach für Teams, Einzelpersonen und Projekte
- Führungsarbeit in Südafrika, UK und Österreich
- Experte für Projekt- und Changemanagement
- Referent für Organisations- und Personalentwicklung

Quickfacts:

22.04.2021, Innsbruck

13:30 - 21:30

23.04.2021, Innsbruck

09:00 - 17:30



*„Ähnlichkeit führt zu
Austauschbarkeit,
Einzigartigkeit zu Erfolg.“*

Andrea Köck



SELBSTPRÄSENTATION UND SELBSTMARKETING

7F0TQA5A04

Selbstbewusst auftreten in eigener Angelegenheit! Sich bemerkenswert präsentieren! Eine erfolgreiche Selbstmarketing-Strategie entwickeln! Wenn Sie in der Vergangenheit bereits an einem Rhetorikseminar beziehungsweise an der Lehrveranstaltung „Das Rhetorische Fitness-Studio“ teilgenommen haben, laden wir Sie herzlich ein zu dieser Lehrveranstaltung. Sie erhalten eine Einführung in die Elevatorpitch-Technik und lernen, wie Sie Networking und Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache betreiben. "Tue Gutes und rede drüber!"

Mag.ª Andrea Köck

- zert. Work-Health-Balance-Coach
- zert. Magic Words Trainer
- zert. LAB-Profile® (Language & Behaviour Profile/Sprach- und Verhaltensprofile)
- Trainerin und Consultant
- Manager of Business Entertainment®
- NLP-Master-Practitioner
- Systemischer Coach (NLP) Keynotespeaker
- Gründerin und Leitung der WIFI- Rhetorik-Akademien
- ausgezeichnet als WIFI-Trainerin des Jahres

Quickfacts:

28.04.2021, Innsbruck

09:00 - 18:00



F O R T B I L D U N G
E L E M E N T A R P Ä D A G O G I K



LEITEN MIT LEICHTIGKEIT?

ORGANISATION UND GESTALTUNG DES ALLTAGS MIT SEINEN HERAUSFORDERUNGEN IN KINDERGARTEN UND KRIPPE

7FOTSM0A69

Als Leitung eines Kindergartens oder einer Krippe kommen viele Aufgaben zur pädagogischen Arbeit hinzu, welche im Alltag bewältigt werden wollen. Von der Ausarbeitung von Dienstplänen über die Gestaltung von Teambesprechungen bis hin zu klaren Strukturen im Alltag und im Jahreszyklus beleuchten wir die vielen Herausforderungen des Alltages. Eine bunte Vielfalt an Ideen und Möglichkeiten stelle ich Ihnen zur Verfügung.

*"Was ihr nicht tut mit Lust,
gedeiht euch nicht."*

William Shakespeare

Nina Frontzeck

- Diplom-Pädagogin mit verschiedenen Zusatzqualifikationen in den Bereichen Management Elementarer Bildungseinrichtungen, Führungskompetenzen und Kollegialer Beratung
- Leiterin von Kinderhäusern für Krippen-, Kindergarten-, und Hortkinder in Berlin, Sprachberaterin in Tirol
- Wissen und Erfahrung im Bereich Management von Bildungseinrichtungen, Beobachtung, Dokumentation und Eingewöhnung



Quickfacts:

04.11.2020, Innsbruck	14:30 - 17:30
02.12.2020, Innsbruck	14:30 - 17:30



BETTER TOGETHER

TEAMARBEIT PARTIZIPATIV GESTALTEN

7FOTSM0A71

Die Zusammenarbeit im Team hat direkten Einfluss auf die pädagogische Qualität im Kindergarten. Dabei ist entscheidend, dass das ganze Team an einem gemeinsamen Ziel arbeitet und jedes Mitglied auch aktiv mitgestalten darf mitsamt individueller Kompetenzen. Der partizipative Gedanke darf in keinem Team fehlen. Doch was bedeutet Partizipation im Team eigentlich? Und welche Methoden und Möglichkeiten können genutzt werden, um Teamarbeit qualitativ und positiv zu gestalten?

„Im Nachhinein erlebt man oft Möglichkeiten, die von vornherein niemals welche gewesen wären. Alles ist eine Möglichkeit.“

Daniel Glattauer

Anna Danzl

- Kindergarten- und Hortpädagogin
- Diplom. Konfliktcoach und Mediatorin
- Masterstudium „Education“ (Schwerpunkt Elementarpädagogik)
- Absolventin Führungsmanagementlehrgang
- Erfahrung in partizipativer Leitung
- Sprachberaterin
- Erfahrung und Kompetenzen in partizipativer Führung elementarer Bildungseinrichtungen, in Teamentwicklung und Konfliktmanagement



Quickfacts

14.11.2020, Innsbruck

09:00 - 17:00



GESUND FÜHREN IM ALLTAG

PSYCHISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

7FOTSM0A70

Führungsstile stehen genauso im Wandel der Zeit wie viele andere unserer Lebensbereiche – Leben ist Entwicklung und Veränderung! Gesundes Führen ist derzeit das neue Schlagwort: Wie können Stärken und Ressourcen in Ihrem Team gut eingesetzt werden, wie geht man mit schwierigen Situationen im Team um und welche Erwartungen haben Sie an ältere und jüngere Mitarbeiter:innen? In diesem Seminar wird darüber gesprochen, wie Sie (sich) „gesund führen“ und dabei die täglichen Herausforderungen positiv nützen können.

Mag. Dr. Martin Reiter

- Klinischer und Gesundheitspsychologe
- Notfallpsychologe für das Österreichische Rote Kreuz
- Tätigkeit am Institut für Psychologie an der Universität Innsbruck
- Führungsverantwortung in einer Tiroler Menschenrechtsorganisation sowie im fachlichen Hintergrunddienst und der Ausbildung zur Krisenintervention
- Lehrtätigkeit an verschiedenen Bildungsinstitutionen zu "Gesundheit am Arbeitsplatz"

"Nur wenige Führungskräfte erkennen, dass sie vordergründig nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst!"

Peter F. Drucker



Quickfacts

27.02.2021, Innsbruck

09:00 - 17:00



*"Frühe Bildung zahlt
sich aus."*

James Heckman

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN VERSTEHEN UND BEANTWORTEN

7F0TSM0A72

Zu den aktuellen, zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen für elementare Bildungseinrichtungen zählen: Bildungsarmut, geringe Deutschkenntnisse mancher Kinder, Klima- und Umweltkrise, Demokratiegefährdungen und Digitalisierung. Wir beschäftigen uns auf Basis wissenschaftlicher Befunde mit Möglichkeiten und Grenzen des Kindergartens im Bereich Bildungsgerechtigkeit, Deutschkenntnisse/Integration, Umwelterziehung, Partizipation und Gemeinwohlorientierung und Mediennutzung.

Dr. Bernhard Koch

- Lehre an mehreren Pädagogischen Hochschulen und Universitäten
- Bücher und Beiträge im Fachbereich Elementarpädagogik
- Hochschulprofessor für Elementarpädagogik an der Pädagogischen Hochschule Steiermark



Quickfacts:

12.06.2021, Innsbruck

09:00 - 16:30



PROJEKT „LEHRER:INNEN- GESUNDHEIT“ GESTÄRKT FÜR DEN SCHULALLTAG



Das im Mai 2017 gestartete Projekt „Lehrer:innen-Gesundheit: Gestärkt für den Schulalltag“ hat die verbesserten Arbeitsbedingungen von Kollegien und die Stärkung der persönlichen Ressourcen im Umgang mit den täglichen Arbeitsbelastungen im Fokus. Das Projekt unterstützt Schulleiter:innen und Lehrer:innen dabei, mit sich und den eigenen Ressourcen achtsam umzugehen und dabei die eigene Gesundheit bzw. die Gesundheit der gesamten Schule selbst in die Hand zu nehmen, um das (berufliche und private) Leben gut zu meistern.

Inzwischen nehmen bereits 60 Tiroler Schulen - davon 44 Volksschulen, 11 Neue Mittelschulen und 5 andere Schulformen (3 ASO, 1 PTS, 1 BAFEB) - das Unterstützungsangebot in Anspruch. Nach der Interessensbekundung durch die Schulleitung klärt das Projektteam der PH Tirol und der bvaeb in Erstgesprächen an den Schulen die Motivation für die Teilnahme am Projekt, Rahmenbedingungen und Ablauf. Ist die Resonanz im Kollegium (anonyme Abstimmung mindestens 80 %) positiv, kann die Schule am Projekt teilnehmen.

Grundlage bildet eine umfassende Analyse zu Motivation, Engagement, Widerstandskraft und Beschwerden der Lehrer:innen sowie zu deren Arbeitsverhältnissen. Die Ergebnisse werden im Anschluss von Leitung und Kollegium diskutiert. Speziell ausgebildete Moderator:innen begleiten diesen Prozess. Gemeinsam werden dann die Maßnahmen für die Unterstützung der Lehrpersonen und die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse abgeleitet und umgesetzt.

Gesundheitsexpert:innen bringen zusätzliches Know-how im Rahmen von schulinternen Fortbildungen an die Schule.

Der große Anklang des Projektes in den Schulen, das hohe gesundheitsförderliche Potenzial sowie die produktive Zusammenarbeit aller Partner belegen die Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit dieses Unterstützungsangebots. Sie bestärken das Projektteam der PHT, eine Regelfinanzierung für alle interessierten Tiroler Schulen auch nach dem offiziellen Projektende zu erreichen.

Projektpartner Lehrer:innen-Gesundheit

Pädagogische Hochschule Tirol PHT, Projektleitung

Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter,
Eisenbahnen und Bergbau, bvaeb, Landesstelle
Tirol

Fonds Gesundes Österreich, FGÖ

Land Tirol, Bildungsdirektion und Sanitätsdirektion

Stimmen zum Projekt Lehrer:innen-Gesundheit

„Das persönliche Coaching für mich ist ein Traum. Ein Gedicht. Das ist ein Luxus.“

„Jeder einzelne fühlt sich wahrgenommen.“

„Sehr kompetent und hilfreich, das muss so sein.“

Projektteam Lehrer:innen-Gesundheit

Projektleitung: Mag.^a Marlies Kranebitter
marlies.kranebitter@ph-tirol.ac.at

Inge Leydig
inge.leydig@ph-tirol.ac.at

Mag.^a Birgit Streit
birgit.streit@ph-tirol.ac.at





H O C H S C H U L - L E H R G Ä N G E



FÜHRUNGSKRÄFTE UND MANAGEMENT (12 ECTS)

Wirkungsorientierte Führung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich im ständigen Wandel befindet und maßgeblich die Qualität von Lehr- und Lernprozessen in den Bildungsinstitutionen bestimmt. Sie sind sich Ihrer Führungsrolle und -verantwortung bewusst. Die Basis guter Führung ist Vertrauen und Wertschätzung sowie eine dialogische, partizipative und gendergerechte Haltung. Als Führungsperson sind Sie ein wichtiger Multiplikator in Ihrer Bildungsinstitution.

Zielgruppe:

Schulleiter:innen aller Schularten, welche durch ein Objektivierungsverfahren mit der Schulleitung betraut wurden

Dauer:

5 Semester, berufsbegleitend

Umfang:

12 ECTS, 6 Module

Ziele:

- Sie erwerben praxisorientiertes administratives, rechtliches und schulorganisatorisches Know-How.
- Sie sichern wirksame Schul- und Qualitätsentwicklung.
- Sie steigern die Qualität der Lehr- und Lernprozesse in Ihrer Bildungsinstitution.
- Sie entwickeln und fördern Ihre pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen.
- Sie entwickeln Ihre Handlungs- und Reflexionskompetenz hinsichtlich Führungshaltung und Führungsrolle anwendungsorientiert und zielgerichtet.
- Sie setzen auf wirksame Selbstführung. Sie professionalisieren Ihren Umgang mit Ihrem Team und Stakeholdern.
- Sie erkennen und steigern Ihre Wirksamkeit als Führungsperson.

Hinweis: Keine Anmeldung möglich. Sie werden vom Dienstgeber dazu einberufen.

Nähere Informationen:

Andreas WurZRainer, BEd MA
andreas.wurZRainer@ph-tirol.ac.at





MENTORING: BERUFSEINSTIEG PROFESSIONELL BEGLEITEN

Die Mentor:innenausbildung erfolgt zweistufig in zwei kumulativ konzipierten Hochschullehrgängen und wird schulartenübergreifend angeboten.

Teil 1: Praxislehrperson

Dauer: 2 Semester, **Umfang:** 15 ECTS, berufsbegleitend.

Aufnahmebedingungen: aufrechtes Dienstverhältnis, mindestens fünfjährige einschlägige Berufserfahrung, Empfehlungsschreiben der Schulleitung.

Diese Ausbildung befähigt zur Begleitung Studierender im Rahmen der pädagogisch-praktischen Studien (Praktika im Lehramtsstudium).

Teil 2: Mentor:in

Dauer: 2 Semester, **Umfang:** 15 ECTS, berufsbegleitend.

Aufnahmebedingungen: erfolgreicher Abschluss des HLG Teil 1, aufrechtes Dienstverhältnis, Empfehlungsschreiben der Schulleitung.

Diese Ausbildung befähigt zur Begleitung der Vertragslehrpersonen in der Induktionsphase.

Inhaltliche Schwerpunkte beider HLG mit dem Fokus auf die jeweilige Zielgruppe:

- Professions- und Rollenverständnis
- Kommunikation
- Interaktion
- Beratung
- Bewertung

Nähere Information:

Mag. Klaus Schneider, BEd PhD
klaus.schneider@ph-tirol.ac.at





WERTEORIENTIERTES FÜHREN SCHULENTWICKLUNG, DIE GESUNDHEIT FÖRDERT

in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, dem Deutschen Schulamt Bozen und der PH Tirol.

Die Basis für jedes Führungshandeln ist wertschätzende Akzeptanz. In diesem Hochschullehrgang lernen schulische Führungskräfte gesundheitsförderliche Herausforderungen zu meistern, die den Schulalltag bestimmen. Es geht um die Fragen: Wie gelingt es, Veränderungsprozesse an der Schule so zu gestalten, dass die Lernziele erreicht werden und die Menschlichkeit gleichwertig zum Zug kommt? Wie können Schulteams so gestärkt werden, dass sie im Spannungsfeld von Steuerung und Eigenverantwortung engagiert arbeiten? Wie kann die ganze Schule mit innerer Zustimmung geführt werden, damit alle Freude sowie Sinn und Erfüllung in der Arbeit finden?

Längerfristig motiviert ist nur, wer darauf Antworten geben kann. Die Existenzanalyse gibt einen hilfreichen Zugang, wie Beziehung als auch Motivation, Engagement und Leistung sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsebene entstehen.

Zielgruppe dieses Hochschullehrgangs sind Schulteams, also Schulleiter:innen aus Nord- und Südtirol mit je einem Steuergruppenmitglied, die an einer Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenz und an persönlichem Wachstum interessiert sind.

Der Fokus im Hochschullehrgang wird auf den Menschen als Person mit seinen Potenzialen gelegt. Nach dem Besuch bewältigen Schulführungskräfte herausfordernde Führungssituationen authentischer und souveräner.

Dauer: Juli 2021 bis Feber 2023

Infonachmittag:

Mi, 17. März 2021, 16:30-19:30

Leitung: Manuela Steger, Marlies Kranebitter

Anmeldung zum Infonachmittag bis
Mo, 15. März 2021

Anmeldung zum HLG bis Fr, 16. April 2021

Nähere Information:

Mag.^a Marlies Kranebitter
marlies.kranebitter@ph-tirol.ac.at





SCHULEN LEITEN UND GESTALTEN (12 ECTS)

Ziel des Hochschullehrgangs ist es, die pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen der schulischen Führungskräfte zu entwickeln und zu fördern und somit die Qualität der Bildungseinrichtungen zu steigern.

Diese Ausbildung befähigt Absolvent:innen zu verantwortungsbewusstem Führen und Leiten. Es werden grundlegende Informationen in den Bereichen Schulrecht und Administration, Kommunikation nach innen und außen, Qualitätsmanagement, Führung und Personalentwicklung und Reflexion und Klärung der Rolle vermittelt.

Der Hochschullehrgang dient der wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Weiterbildung.

Der Schwerpunkt liegt neben einer grundlegenden Einführung in die Theorie und Praxis von schulischer Führungsverantwortung auch auf deren kritisch reflektierenden Anwendung und Umsetzung am eigenen Schulstandort.

Hauptanliegen dieses Hochschullehrganges ist es, den Teilnehmenden der besagten Zielgruppe vertiefende Kompetenzen im Bereich der Führungsverantwortung im schulischen Kontext zu vermitteln.

Zielgruppe: Betraute Schulleiter:innen von Kleinschulen

Dauer: 4 Semester

Umfang: 12 ECTS

Nähere Information:

Martin Grogger, BEd
martin.grogger@ph-tirol.ac.at





FÜHRUNGSMANAGEMENT ZUR QUALIFIZIERUNG ALS LEITER:IN ELEMENTARPÄDAGOGISCHER EINRICHTUNGEN (12 ECTS)

Das Leiten und Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich im ständigen Wandel befindet und maßgeblich die Gesamtqualität in den Bildungsinstitutionen bestimmt. Die Führungsrolle will bewusst und professionell gestaltet und gelebt werden. Die Basis guter Führung ist Vertrauen und Wertschätzung sowie eine dialogische, partizipative und gendergerechte Haltung. Leiter:innen elementarpädagogischer Bildungseinrichtungen sind wichtige Multiplikator:innen im gesamten System und befinden sich somit an einer Schlüsselposition im frühpädagogischen Bildungsbereich.

Informationen: Dieser Hochschullehrgang stellt eine verpflichtende Qualifikation für Leiter:innen von elementaren Bildungseinrichtungen gemäß §30 und §31 des Tiroler Kinderbildungs- und Kinderbetreuungsgesetzes i.d.g.F. dar und setzt die berufliche Tätigkeit als Leiter:in einer elementarpädagogischen Einrichtung voraus.

Für den Besuch des Hochschullehrgangs ist ein entsprechender Dienstauftrag bzw. eine Dienstfreistellung durch den Dienstgeber für die Teilnahme an den Präsenzterminen erforderlich. Die Lehrgangskosten werden von der Pädagogischen Hochschule Tirol getragen, die Dienstreisekosten müssen von den Teilnehmer:innen bzw. von deren Dienstgeber:innen getragen werden. Die Anmeldung erfolgt auf Basis der im Vorfeld erhobenen Vormerkungen. Über die Möglichkeit zur Vormerkung wird von Seiten der PH Tirol zum entsprechenden Zeitpunkt informiert.

Der Hochschullehrgang mit Start im Wintersemester 2020 ist aufgrund der letztjährigen Vormerkliste bereits ausgebucht, eine neuerliche Vormerkung wird zu gegebener Zeit für den voraussichtlichen Lehrgangstart im Wintersemester 2021 wieder möglich sein.

Zielgruppe: Leiter:innen elementarpädagogischer Einrichtungen

Dauer: 3 Semester

Umfang: 12 ECTS

Nähere Information:
Daniela Klingler, MA
daniela.klingler@ph-tirol.ac.at





SCHULEN PROFESSIONELL FÜHREN VORQUALIFIKATION (20 ECTS)

Der Hochschullehrgang richtet sich an Personen, die an schulischer Führung (Schulleitung, mittleres Management) interessiert sind. Ab 1. Jänner 2023 ist die erfolgreiche Absolvierung dieses Hochschullehrgangs Voraussetzung für die Berücksichtigung in einem Auswahlverfahren um eine leitende Funktion in Bildungsinstitutionen.

Dieser Hochschullehrgang dient der wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten inhaltlichen Annäherung für angehende Führungskräfte an die Thematik "Führung in Schulen".

Die Zulassung zum Hochschullehrgang setzt ein aktives Dienstverhältnis als Lehrer:in voraus. Ergänzend dazu ist eine mindestens dreijährige Berufserfahrung als Lehrer:in nachzuweisen.

Der Hochschullehrgang wird berufsbegleitend organisiert, ist grundsätzlich schulartenübergreifend und wird nach Möglichkeit in der unterrichtsfreien Zeit durchgeführt. Er umfasst sowohl Präsenzphasen, per E-Tutor:in betreute Lernphasen sowie Phasen des Selbststudiums.

Ziel ist es, Ihnen als potenzielle, zukünftige schulische Führungsperson die pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen dieser Rolle bewusst zu machen und Sie auf das Führen einer solchen Organisation vorzubereiten.

Dauer: 2 Semester

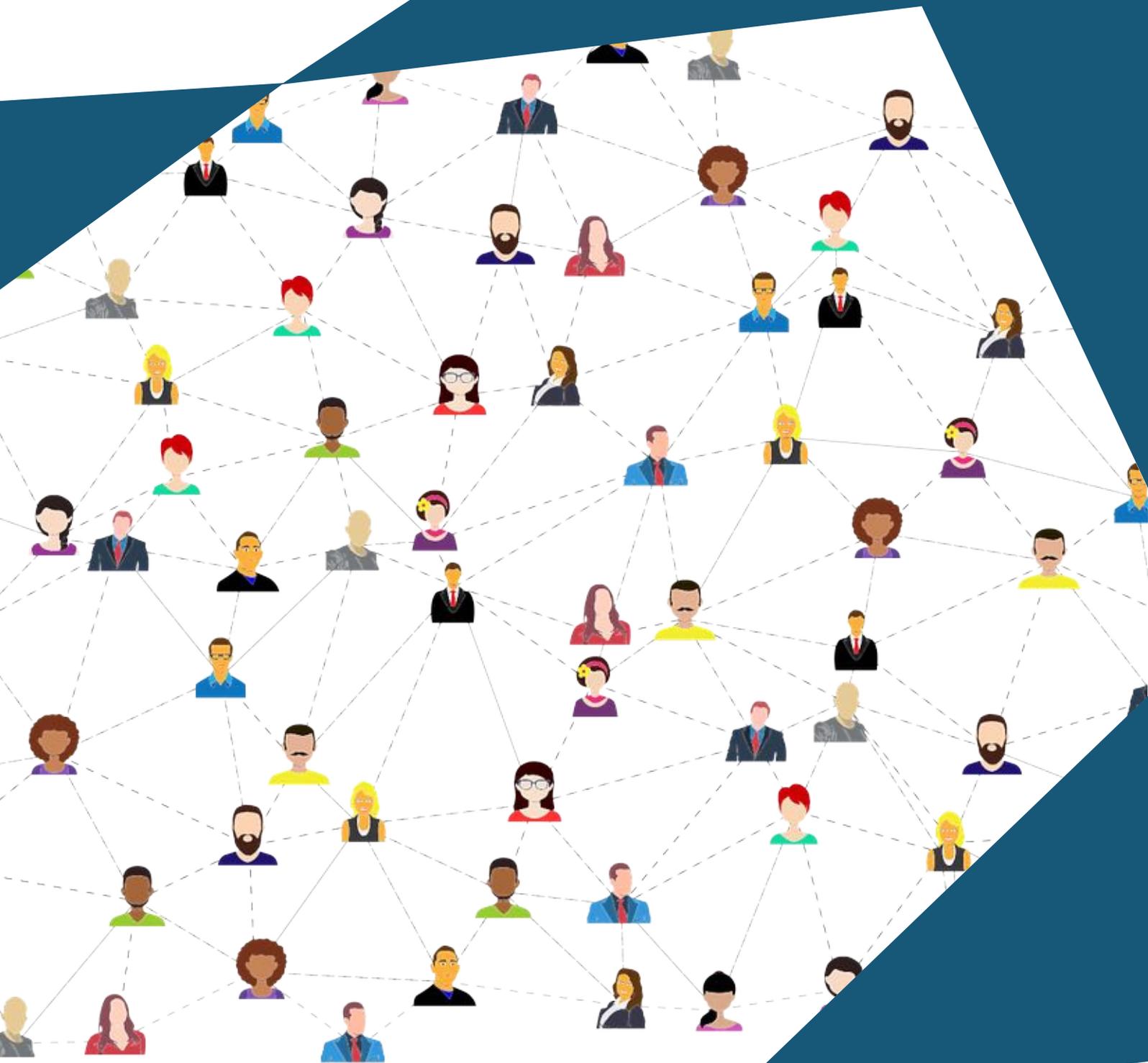
Umfang: 20 ECTS

Start: Sommersemester 2021

Nähere Informationen:

Karoline Graswander-Hainz, BA
karoline.graswander@ph-tirol.ac.at





K O O P E R A T I O N S P R O J E K T E



MÜNCHNER GESPRÄCHE ZUR SCHULENTWICKLUNG 2021

Die Tagung „Gespräche zur Schulentwicklung“ versteht sich als Diskussionsforum zu fachlichen Themen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Schulentwicklung. Sie findet seit 2015 als Kooperationsprojekt in Südtirol („Rechtenthaler Gespräche zur SE“), in Innsbruck („Innsbrucker Gespräche zur SE“) bzw. erstmals 2021 in Herrsching/Ammersee („Münchner Gespräche zur SE“) statt. Verschiedene Akteure (Schulführung, Unterstützungssysteme, Steuerungsebene u. a.) mit ihrem je unterschiedlichen Blickwinkel aus den jeweiligen Partnerländern Italien, Österreich und Deutschland tauschen ihre Erfahrungen zu Fragen der Schulentwicklung aus.

Die Zusammenschau auf allen Systemebenen und über die Ländergrenzen hinaus weitet den differenzierten Blick auf eine innovative Zukunftsgestaltung im Kontext Bildung, fördert zudem grenzüberschreitende Zusammenarbeit und generiert konkrete gemeinsame Projekte auf verschiedenen Ebenen.

Koordinationssteam Tirol: Dorothea Kern (Hackl), Klaus Schneider, Thomas Weber – Zentrum für Führungspersonen

Kooperationspartner: Pädagogische Abteilung in der Deutschen Bildungsdirektion Bozen, Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München.

Kontakt:

Dorothea Kern (Hackl), MA
dorothea.hackl@ph-tirol.ac.at



LV-Nummer: 7F0TSM5A16

Termine:

10. 05. 2021	10:00–19:00 Uhr
11. 05. 2021	08:30–13:00 Uhr

Ort:

Haus der bayerischen Landwirtschaft in Herrsching am Ammersee





ZAUNGÄSTE INTERNATIONAL

EIN PEER REVIEW ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG VON SCHULEN

Im Netzwerk „Zaungäste international 3.0“ geben Schulen aus Zürich, Bayern, Nordtirol, Niedersachsen und Südtirol einander fokussierte Rückmeldungen bei gegenseitigen Besuchen.

Die Gastgeber kommen damit auf einfache Art zu Impulsen für die Weiterentwicklung und die Gäste erhalten eine anregende Weiterbildung. Netzwerkschulen aus Tirol waren die Praxis VS und Praxis NMS (2015), die VS Itter (2017). 2020 ist das KORG Zams teilnehmende Schule.

Projektdauer: 2019-21. Fokusbereiche sind vor allem der Bereich Schulführung und die Unterrichtsführung.

Das erste Tiroler Zaungästeprojekt mit guten Erfahrungen gab es 2016-18 (VS Itter, NMS Reichenau, PORG Volders, GS Rampold/Sterzing1)

Landeskoordinator Tirol:

Mag. Dr. Thomas Weber, MAS
thomas.weber@ph-tirol.ac.at



Termine:

17. 11. 2020
18. 11. 2020
KORG Zams/Tirol

März 2021 (2-tägig)
Berufsschule Emma Hellenstainer,
Brixen/Südtirol

Keine Anmeldung möglich!



G A S T A R T I K E L

K a m b i z P o o s t c h i

DER ZUKUNFT GEWACHSEN

FÜHRUNG MUSS FÜHREN

DI Kambiz Poostchi. Der beschleunigte Wandel in den bestehenden Gesellschafts- und Organisationsstrukturen erzeugt bei vielen Beobachtern und Betroffenen Ängste und Zweifel. Veränderung bekommt den Beigeschmack von Verlust alter Werte und lieb gewonnener Gewohnheiten. Doch wäre es die falsche Reaktion auf die gegenwärtigen Signale der Veränderung, wollte man vor der Realität der Auflösung erschauern und sich in den Kokon alten Denkens und Handelns zurückziehen.

Im Sinne gebotener Achtsamkeit dürfen Probleme der Symptomebene den Blick nicht verschleiern, unter der Oberfläche der gegenwärtigen Krisen das Hervortreten von Spuren einer vielversprechenden Zukunft zu entdecken. Wir sind Zeitzeugen dessen, wie ein überholtes Ordnungssystem zu Ende geht, weil eine neue Welt entstehen will – metaphorisch vergleichbar mit einer Raupe, die als Schmetterling ans Licht gelangen möchte.

Gesellschaft und Wirtschaft erleben weltweit eine Transformation umfassender Prägung.

Experten sprechen von der „größten Systemtransformation der Geschichte“. Alte Ordnungssysteme lösen sich auf und die Anzeichen neuer, zukunftsfähiger Modelle treten immer deutlicher hervor. In dieser Übergangsphase durchlaufen alte Strukturen einen allmählichen Auflösungsprozess, während das neue Paradigma merklich an Kraft und Einfluss gewinnt und zunehmend wirksam wird. Die heutigen Herausforderungen sind systemischer Natur und lassen sich nicht mit althergebrachten Methoden und mit Stückwerksdenken bewältigen. Die herkömmlichen Denkmuster, welche an der Wurzel unserer heutigen Probleme liegen, sind außerstande, zu brauchbaren und dauerhaften Lösungen beizutragen. Sie verleiten eher dazu, im Neuen weiterhin das Alte zu sehen und auf „bewährte Reflexe“ zu vertrauen, die sich jedoch plötzlich als radikal falsch erweisen. Ohne einen systemischen Ebenenwechsel bleibt man orientierungs- und ratlos an den Symptomen hängen und verabsäumt es, der Ordnung zunehmend komplexerer Realitäten gerecht zu werden.

An der Basis des gegenwärtig zu beobachtenden Wandels liegt eine kontinuierlich-organische Entfaltung der menschlichen Sozialsysteme, dies betrifft Familien ebenso, wie Unternehmen, Organisationen oder die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit. Die Problematik, die sich aus dieser Veränderung ergibt, liegt jedoch eher in dem Widerspruch, dass sich viele Verantwortliche nicht auf den notwendigen inneren Strukturwandel eingestellt haben und weiterhin so fortfahren, als hätten sie es mit denselben Modellen und Systemmitgliedern zu tun wie vor hundert oder zweihundert Jahren. Die Folge ist, dass vieles, was bisher gut funktioniert hat und auf Tradition begründet ist, nicht mehr die erwarteten Erfolge bringt. Um die veränderten Zusammenhänge zu erkennen und sich entsprechend darauf einzustimmen, benötigt es sozusagen des Außenblicks, der Metaperspektive. Aber solange man selber Teil eines geschlossenen Systems ist, kann man die eigentliche Ursache für die Krisen nicht entdecken und verstärkt eventuell noch die tradierten Verhaltensmuster und verschärft damit den entropischen Auflösungsprozess.

Doch gerade Übergangsphasen sind gekennzeichnet durch machtvolle Herausforderungen und Chancen, die zum Niedergang aber auch zum Aufstieg von Kulturen und Organisationen führen können. Es braucht die Vision und den Mut beispielgebender Pioniere und Führungspersönlichkeiten, die sich aus dem Spinnennetz überholter Modelle lösen und den Anforderungen der Zukunft stellen. Dies kann durchaus einen schmerzhaften Marsch bedeuten, bevor als Ergebnis einer Neukonzipierung der kritischen Variablen ein neues Ordnungssystem mit umfassenden Prinzipien und eigener Logik erwächst. Bezeichnend für einen solchen Übergangsprozess jedoch ist, dass die Vertreter des traditionellen Denkmodells die Veränderungen oft als Bedrohung für ihre erprobten Werte auffassen und mit Widerspruch und Widerstand reagieren. „Die eigensinnigsten Gewohnheiten, die einer Veränderung mit größtem Widerstand entgegenstehen, sind jene, die eine zeitlang gut funktionierten und dem Anwender für diese Verhaltensweisen Anerkennung einbrachten. Wenn man einer solchen Person plötzlich mitteilt, dass ihr Rezept für Erfolg nicht mehr gültig ist, straft ihre persönliche Erfahrung diese Diagnose Lügen. Der Pfad, diese zu überzeugen, ist hart. Es ist Stoff für klassische Tragödien.“¹

Wandel der Führung

Der Paradigmenwandel im Bereich der sozialen Systeme bedingt auch einen umfassenden Wandel der Führung, welcher den Besonderheiten und Notwendigkeiten der jeweiligen internen Ordnung gerecht werden muss. Die labile Struktur hierarchischer Systeme wird einer harten Zerreißprobe ausgesetzt, wenn sich die Mitglieder aus der Stufe der Abhängigkeit zu Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit entwickeln. Die traditionelle Kultur hat darauf oft keine Antwort, und das Verstärken von Druck, Angst und Kontrolle erzeugt die gegenteilige Wirkung. Konfliktlösung und Krisenmanagement werden in der Folge zum alles beherrschenden Instrumentarium der Führung, welche zunehmend an Vertrauen und Kompetenz einbüßt. Wenn die evolutionäre Entwicklung seitens der Beteiligten nicht rechtzeitig erkannt und ein systematischer Struktur- und Kulturwandel in Richtung größerer Einbindung aller Systemmitglieder eingeleitet wird, sind krisenhafte Entwicklungen unvermeidbar. Verantwortliche müssen lernen, sich vom grotesken und eindimensionalen Zerrbild des Menschen als "homo oeconomicus" zu verabschieden, wonach es der Natur desselben entspräche, von Gier, Neid, Mangelhaltung und realitätsferner ökonomischer Gewinnmaximierung getrieben zu sein.

Auch das pathologische Bild des viel gepriesenen Idealtypus des "flexiblen Menschen", der in einer Fragmentierung seines Lebens seine Identität, seine Werte, seine Familie und Beziehungen einer wechselhaften Karrieresucht opfert und diese mit der "Erosion seines Charakters" bezahlt, ist schon längst überholt. Die Welt von Morgen wird nicht von Geld regiert, wie viele uns das weismachen wollen, sondern von elementarer Menschlichkeit geprägt sein. Unermessliche humane Leistungspotentiale an Intelligenz, Kreativität, Kooperationswillen und Innovationsgabe liegen brach, solange der Mensch nicht seinem wahren Wesen nach in den Mittelpunkt gerückt wird. Dies bedeutet eine Qualität der Führung, die an der unverletzlichen Menschenwürde mit dem Grundbedarf an Zugehörigkeit und Wertschätzung, an Sinnbezug und lernoffener Identität, an Authentizität und Mitverantwortung, an Zusammenarbeit und Eigeninitiative ansetzt. Wo immer diese systemischen Kernprinzipien missachtet werden, führt die Entwicklung zu einer Flut an existenzieller Leere aus Resignation, Verdrossenheit, Rückzug und Fluktuation, an der Einzelpersonen wie auch Organisationen und Gesellschaften zerbrechen können.

Zukunftsmodell: Sozialunternehmen

Die besten Chancen im Sinne der Zukunftstauglichkeit, Sozialverträglichkeit und Nachhaltigkeit haben Unternehmen, die ich als „Open-System-Unternehmen“ bezeichne. Führung und Management sind in diesem Zusammenhang als strukturabhängige interdependente Funktionen zu verstehen, deren gemeinsame Hauptverantwortung auf die bedarfs- und sinnorientierte Funktionsfähigkeit des Unternehmens fokussiert ist und nicht auf parasitäre Vorteile systemfremder Shareholder oder anderer von Eigeninteressen getriebener Gruppen. Dabei geht es nicht lediglich um die Reformierung alter Methoden, Prozesse oder Verhaltensweisen innerhalb bestehender Organisationskörper. Viele Organisationen scheitern in ihrem Bemühen, die innere Kultur bestehender Werte, Denkmuster und Traditionen anzupassen, wenn sie nicht grundsätzlich dem Systemwandel des Unternehmens und dessen Umwelt Rechnung tragen. Die gegenwärtige Herausforderung kann nicht mit kosmetischen Maßnahmen beantwortet werden. Zu lange hat man vergeblich versucht, mit reinen Managementmethoden der Krise der Führung Herr zu werden. Man kann den unglaublich raschen Wandel in einem globalen Netzwerk der Wirtschaft und des Marktes, die veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter, Kunden und Mitbewerber und die Zunahme an Komplexität und Einflussosphäre globaler Dimension nicht einfach ignorieren.

Noch geht die Hoffnung auf, mit einer Verstärkung der Anstrengungen im Sinne eines „Mehrdesselben“ gegensteuern zu können, zumal wir es nicht mit einer Krise der Organisation zu tun haben, sondern eher mit einer Krise des Bewusstseins. Die im Management ansässigen Denkmodelle haben in jüngster Zeit einen beachtlichen Entwicklungsweg zurückgelegt, aber sie sind nicht weit genug gegangen. An der Schwelle zum globalen Denken angelangt, haben sie sich auf die Suche nach neuen Konzepten gemacht und viele Ideen hervorgebracht, aber der Paradigmenwechsel und die damit einhergehenden wesentlichen Prinzipien wurden in ihrer Relevanz noch nicht erkannt, geschweige denn vollzogen. Verschärfend ist eine tiefe Verunsicherung daraus entstanden, dass eine zunehmend komplexe Welt, in der alles mit allem verknüpft und durch kontinuierliche Veränderung der Rahmenbedingungen geprägt ist, für viele nicht mehr erfassbar, nicht steuerbar und nicht kontrollierbar erscheint. Der systemische Wandel unserer Zeit entspricht einem evolutionären Entwicklungsprozess und bedarf neuer Horizonte, klarer Visionen und eines umfassenderen Bewusstseins der Geschehnisse, wenn man als Führungsperson die Kompetenz des Handelns nicht aus der Hand geben will.



„VIELFALT SETZT EINZIGARTIGKEIT
VORAUSS UND IST ZUGLEICH
AUSDRUCK VON GANZHEIT
UND EINHEIT.“

Kambiz Poostchi

Manager und Führungspersonen leben in einem Umfeld, das sie in Bezug auf Veränderung und Komplexität mehr fordert als vergleichsweise andere Menschen. Auch wenn es menschlich nachvollziehbar ist, dass sie oft eine größere Stabilität und Einfachheit suchen, kann die Lösung nicht in einer Stabilität der starren, strukturellen Art liegen. Vielmehr muss sie sich nach den Prinzipien der Stabilität des dynamischen Gleichgewichts in Harmonie mit den sich stetig verändernden Umweltbedingungen richten. Es ist nicht eine Einfachheit diesseits der Komplexität, wie Oliver W. Holmes es ausdrückt, sondern jenseits der Komplexität. Viele haben erkannt, dass man die Aufgaben und Herausforderungen der Gegenwart nicht mit den Führungsmethoden der Vergangenheit lösen kann. Doch wie Ervin Laszlo feststellt, denken traditionell orientierte Manager noch vorwiegend mechanistisch und deterministisch. Diese Art des Denkens ist zwar präzise, aber nicht realistisch, denn die Welt ist keine altmodische Maschine, deren Verhalten vorhersehbar ist. Auch hilft es nicht, wenn man dazu neigt, in Zeiten des Umbruchs und der Krise auf „bewährte und erprobte Methoden“ zurückzugreifen. Wenn die Umwelt sich verändert und die Krise zu einem dauerhaften Lebenseinfluss wird, ist diese Praxis zum Scheitern verurteilt. Unter diesen Bedingungen benötigt ein Unternehmen dringend neue Strategien und neue Denkweisen. Tatsächlich werden täglich neue Theorien und Methoden der Führung angeboten, wobei oft die systemrelevante Unterscheidung zwischen den Funktionen Leadership und Management vernachlässigt wird. Auch wenn viele der vorgeschlagenen Ansätze richtig und grundsätzlich zu begrüßen sind, kann man sich dennoch des Eindrucks nicht erwehren, dass vielerorts nur die halbe Lektion gelernt wurde. Anstatt tatsächlich den Blick zu öffnen, aus dem überholten Denkmodell auszusteigen und die eigentlichen Ursachen dafür zu ergründen, wieso die bisherige Vorgehensweise nicht mehr adäquat ist, sucht man nach Antworten, bevor die Fragen verstanden wurden. So haben viele Lösungsansätze den Charakter von Methodenalternativen ohne erkennbaren Bezug zum Paradigmenwandel. Es wird versucht, den anstehenden Führungswandel, nachdem man diesen als „Problem“ definiert hat, mit bewährter Managementmentalität zu lösen. Führung wird also gemanagt! Und gerade darin liegt das eigentliche Problem.

Führung als Verantwortung für die Zukunft

Wir haben einen dringenden Bedarf an systemisch denkenden Führungskräften. Wir brauchen sie an allen Orten dieser Erde. Wir brauchen Verantwortliche, die genau wissen, wie sie die Kreativität, Freiheit, Großzügigkeit und das soziale Denken ihrer Leute nähren und stärken können. Wir brauchen lebenserhaltende und lebenspendende und nicht zerstörerisch arbeitende Führungskräfte. Es besteht höchster Bedarf an Modellen und Best Practices von Unternehmen und Führungskräften, die sich von dem mechanistischen Welt- und Menschenbild verabschiedet und erkannt haben, dass das Kapital ihrer Organisation nicht Geld, sondern der Faktor Mensch ist, nicht Profitmaximierung, sondern Wissensmanagement, nicht Macht und Gier sondern Menschlichkeit und Vertrauenswürdigkeit. Verantwortliche, die der Denkfalle eindimensionaler Maßnahmen entronnen sind und Menschsein nicht als Schwäche, sondern als Quelle ungeahnter und noch unerschlossener Potentiale erkannt haben. Das unvorstellbare Ausmaß an Intelligenz, Kreativität, Synergiekräften aus Kooperation und Teamarbeit wie auch beflügelnde Identifikation und Motivation aus Sinnerfüllung bleiben ungenutzt, solange diese Lektion nicht gelernt wurde. Nicht durch Wettbewerb und Mangeldenken angeheizte Ressourcennutzung ist die Devise, sondern Potentialentfaltung aus Selbstwert und Begeisterung.

Das Entstehen eines durch eine gemeinsame Vision und eine sinnstiftende Mission vernetzten und fest gegründeten Unternehmens muss ein Hauptziel der Führung sein. Bestehend aus Mitgliedern, die eine Vielfalt an Persönlichkeiten, Begabungen, Fähigkeiten und Interessen widerspiegeln, bedarf das Unternehmen eines Standards an innerem Zusammenspiel zwischen Führung und Mitarbeitern, der sich auf der allgemein anerkannten Zugehörigkeit und Verantwortung zum Wohl des Ganzen gründet und bei dem das Gefühl für Partnerschaft, die sich auf gegenseitiger Wertschätzung des jeweiligen Tätigkeitsfeldes gründet, voll anerkannt und aufrichtig unterstützt wird. In einem solchen Unternehmen besteht Führung im Ausdruck des Dienstes, wodurch die Verantwortlichen zur Nutzung der vielfältigen Talente und Fähigkeiten, über die das Unternehmen verfügt, ermutigt werden. Aus dieser Motivation entspringen innovative Ziele und Strategien, durch die die Wirkungen der zusammenhängenden Kräfte des Fortschritts umgesetzt werden können.

Eine gehörige Portion an Pioniergeist, visionärer Bereitschaft und Prozesswillen sind daher vonnöten, wenn man die Zukunft nachhaltig mitgestalten will. Eine bezeichnende Metapher von C. S. Lewis, die diese Situation, in der sich viele weitblickende Verantwortliche wiederfinden, gut umschreibt, mag das bisher Gesagte resümieren: „Es mag beschwerlich erscheinen, dass ein Ei sich zu einem Vogel entwickelt, aber es wäre sicherlich weit schwieriger für den Vogel, noch als Ei fliegen lernen zu wollen!“

1) Hampden-Turner, Ch., Arc L. (2006). The Raveled Knot: An Examination of the Time-to-Market Issue at Analog's Semiconductor Division, (zit. Poostchi, Spuren der Zukunft. Vom Systemdenken zur Teampraxis, Berlin)

Dipl. Ing. Kambiz POOSTCHI

Architekt und Unternehmensberater mit Schwerpunkt auf systemische Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Coaching und Teamtraining. Lehrtätigkeit in systemisches Leadership, Coaching und Mediation. International aktiv im Rahmen diverser Projekte und Netzwerke für Kooperation, integrales Bewusstsein und nachhaltige Entwicklung.

Forschung und Entwicklung am Open-System-Model[®] sowie des Open-System-Index[®] als Standard für die systemische Entwicklung von Unternehmen, Organisationen und Systemmitgliedern.



**Zum Aufblühen von Kulturen kommt es,
wenn auf eine Frage von heute eine Antwort von morgen gegeben wird.**

**Zum Niedergang von Kulturen kommt es,
wenn auf ein Problem von heute eine Antwort von gestern gegeben wird.**

Arnold Toynbee



räumlich unabhängig - kompakt - interaktiv

FORTBILDEN IM VIRTUELLEN LERNRAUM



WEBINARE

Unvorhersehbare Veränderungen der heutigen Bildungswelt erfordern besondere Flexibilität, wenn es darum geht, weiterhin Fort- und Weiterbildung auf höchstem Niveau zu garantieren. Aber auch um aktuellen Entwicklungserwartungen zu entsprechen braucht es ergänzende und zeitgemäße Fortbildungsformate.

Zusätzlich zu den im vorliegenden Fortbildungsheft „Zentrum“ abgebildeten Lehrveranstaltungen werden wir Ihnen laufend eine bedarfsorientierte Auswahl an Webinaren und Livestreams zu aktuellen Themen anbieten – räumlich unabhängig, kompakt und interaktiv!

Was erwartet Sie:

- mit nur einem Klick verbunden mit hochkarätigen Expert:innen im virtuellen Meetingraum
- Interaktion und Diskussion als zentrale Bestandteile
- miteinander und voneinander lernen im Austausch in den virtuellen Gruppenräumen
- mühelose Teilnahme über allgemeinen Internetzugang (PC, mobile Endgeräte)
- Fortbildungsangebote laufend aktualisiert und bedarfsorientiert

Ab Herbst 2020 informieren wir Sie in regelmäßigen Abständen über solche virtuelle Angebote.



TEAM

Teamleitung:

Mag.^a Claudia Grißmann

Leitung Fortbildungsplanung:
Leitung Hochschullehrgänge:

Dorothea Kern (Hackl), MA
Andreas WurZRainer, BEd MA

Karoline Graswander-Hainz, BA
Martin Grogger, BEd
Mag. Stefan Bischof
Mag. Dr. Thomas Weber, MAS
Mag. Klaus Schneider, BEd PhD
Mag.^a Evi Rita Tscholl
Mag. Thomas Happ
MMag. Andreas Kecht
Daniela Klingler, MA

REDAKTION

Dorothea Kern (Hackl), MA
Anil Dönmez, BEd

Impressum:

Pädagogische Hochschule Tirol
Pastorstraße 7, 6020 Innsbruck
www.ph-tirol.ac.at

Herausgeber: Pädagogische Hochschule Tirol
Fotonachweis: pixabay, shutterstock, Bernd Schaal



PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE TIROL



Z E N T R U M

für Führungspersonen
im Bildungsbereich