INNOVATION
BRAUCHT
BILDUNG
BILDUNG
BRAUCHT
INNOVATION

Changemanagement-Prozesse im Bildungsbereich

Erfolgsfaktoren und Handlungsstrategien

Leitfaden

EUROPEAN UNION

Interreg
Austria-Czech Republic
European Regional Development Fund

Interreg
Austria-Hungary
European Union – European Regional Development Fund
BIG_inn AT-HU

Impressum

Herausgeber und Medieninhaber:
Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien, Albertgasse 23, 1080 Wien,
in Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion für Wien – Europa Büro, Auerspergstraße 15/42, 1080 Wien

Texte und inhaltliche Grundlagen:
Die Inhalte dieser länderübergreifenden Publikation wurden von Thomas Hofer und Michaela Golla unter Mitwirkung von Dr.in Karin Steiner und Expert:innen der beiden Projekte „Bildungskooperationen in der Grenzregion_innovativ" (BIG_inn AT-HU) sowie „Education on Science, Technology, Engineering and Mathematics" (EduSTEM AT-CZ) erstellt (In alphabetischer Reihenfolge):

Barborik Dominique (Wiener Kinderfreunde), **Barnstedt Martina** (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Bodnár Gabrielle**, Dr.in (Universität Sopron), **Bresztyenszky Beáta** (Zalaegerszegi Tankerületi Központ), **Fichtl Regina** (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Haiden Gerda** (Kindergartenleitung Deutschkreutz), **Hlavsová Věra**, PaedDr.in (VIM Brno), **Heihs Ingrid**, Mag.a (Bildungsdirektion für Niederösterreich), **Huber Eva**, MA (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Hülber Edith**, BEd, MA (Bildungsdirektion für Wien), **Jäckl Caroline**, Mag.a BEd (Bildungsdirektion für Wien), **Jauk Gudrun** (Bildungsdirektion für Wien), **Kardosné Portschy Mónika** (Nyugat-Pannon Nonprofit Kft.), **Kirchner Christa**, Mag.a (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Kogler Velich Dagmar**, Mag.a (Pädagogische Hochschule Burgenland), **Koukal Tomáš**, Mgr. (Magistrat der Stadt Jihlava), **Křivánek Roman**, Mgr. (Vysočina Education), **Major Andrea**, Mag.a (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Matz Waltraud** (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Melnik Alexander** (Bildungsdirektion für Wien), **Merza Katalin**, Dr.in (Universität Sopron), **Novak Klaus**, Mag.Dr. (Pädagogische Hochschule Burgenland), **Plank Dagmar**, BA (Wiener Kinderfreunde), **Pollak Christine**, Reg. Rätin (Bildungsdirektion für Niederösterreich), **Rammesmayer Christine**, Dipl.Päd.in (Landesregierung Burgenland), **Raidl Nikolett**, Dipl.Päd.in, MA (Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung), **Rötgens Ulrike**, Dipl.Päd.in (Bildungsdirektion für Wien), **Salamon Edit** (Zalaegerszegi Öveges József Általános Iskola), **Szitáné Egyházi Katalin** (Győri Tankerületi Központ), **Walter Katalin**, Dr.in (Universität Sopron)

Redaktion: Michaela Golla & Thomas Hofer

Lektorat: Mag.a Dr.in Nina Dallos

Grafische Gestaltung: CREAKTIV.BIZ e.U. – Karin Rosner-Joppich

Fotocredits: Bildungsdirektion für Wien/Wiener Kinderfreunde

Alle Rechte vorbehalten:

© 2022, Bildungsdirektion für Wien – Europa Büro und Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien

Alle Inhalte dieser Publikation, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei den Herausgebern. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig.

Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung. Bitte fragen Sie uns, falls Sie Inhalte dieser Publikation verwenden möchten.

Der Leitfaden „Changemanagement-Prozesse im Bildungsbereich Erfolgsfaktoren und Handlungsstrategien" wurde in den Projekten BIG_inn AT-HU („Bildungskooperationen in der Grenzregion_ innovativ") und EduSTEM AT-CZ („Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics") im Rahmen der Kooperationsprogramme INTERREG V-A Österreich-Ungarn sowie INTERREG V-A Österreich-Tschechische Republik durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung finanziert und gefördert.

Inhaltsverzeichnis

Seite

4 **Vorwort**

6 **Projektbeschreibungen**

8 **Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Changemanagements**

14 **Leadership-Symposium**

15 **Ziele, Zielgruppen und Einsatzfeld des Leitfadens**

16 **Thinktank-Prozess – Best Practice**

18 **Curriculum Bildungsdimension »Leadership«**

20 **Curriculum Bildungsdimension »Gesprächsführungstechniken«**

22 **Curriculum Bildungsdimension »Umgang mit Widerstand«**

24 **Curriculum Bildungsdimension »Besprechungen/Konferenzen nachhaltig führen«**

28 **Curriculum Bildungsdimension »Gendermanagement«**

30 **Modelle der Kompetenzvermittlung**

32 **Feedback, Ausblick und Empfehlungen**

34 **Literatur- und Videotipps**

Vorwort

Change- und Innovationsmanagement sind zwei tragende Aspekte in allen Bereichen unserer heutigen Gesellschaft. Sie bilden den Grundbaustein und das Fundament für jegliche Zusammenarbeit und dynamische Entwicklungen, und finden ihren Beginn zunehmend stärker auf der Führungsebene. Im Kontext des Bildungsbereichs stellt dies Leitungen von Kindergärten, Schulen oder anderen Bildungseinrichtungen stetig vor neue Herausforderungen, welche in einer globalisierten und digitalisierten Welt in einem schnellen Wandel stehen und ein gleichfalls dynamisches und anpassungsfähiges Handeln erfordern.

Im Zuge der Projektarbeit und in Zusammenarbeit mit Führungskräften aus dem Bildungsbereich, sei es Schulen oder Kindergärten, haben wir festgestellt, dass diese Führungsebene immer vor denselben Herausforderungen steht, und diese Herausforderungen oftmals in Eigenmanagement bewältigt werden müssen. Hierbei sind dies abseits von globalen Ereignissen, die bis auf die unterste Ebene, ja bis ins Klassenzimmer oder die Kindergartengruppe spürbar sind, immer wieder im pädagogischen Alltag notwendige transversale Kompetenzen, deren Erfordernis immer stärker wird, da deren Vorhandensein und Know-How sich auf das (Arbeits-)Umfeld auswirkt.

Vor diesen Status Quo gesetzt, haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, diese Problematik und den Bedarf an Unterstützung, Weiterbildung und Förderung aufzugreifen, und ein systematisches Curriculum zu entwickeln, welches die wichtigsten und teilweise aktuellen Teilbereiche einer Führungskraft behandelt.

IM KONTEXT DER GRENZÜBERSCHREITENDEN ZUSAMMENARBEIT

Die Verschriftlichung des Curriculums erfolgte im Rahmen der INTERREG-Projekte „BIG_inn AT-HU“ (Bildungskooperationen in der Grenzregion_innovativ/AT-HU) sowie „EduSTEM AT-CZ “ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics/AT-CZ) gemeinsam mit dem Europa Büro der Bildungsdirektion für Wien sowie den Wiener Kinderfreunden.

Die Inhalte des Leitfadens entstanden im Rahmen eines grenz- und projektübergreifenden Thinktank Prozesses von Expert:innen der Projektpartner:innen aus Tschechien (Vysočina Education, Magistrat der Stadt Jihlava, VIM Brno), Ungarn (Universität Sopron, Zalaegerszegi Tankerületi Központ, Nyugat-Pannon Nonprofit Kft, Zalaegerszegi Öveges József Általános Iskola, Győri Tankerületi Központ) sowie Österreich (Bildungsdirektion für Wien, Wiener Kinderfreunde, Fachabteilung Kindergärten der NÖ Landesregierung, Bildungsdirektion für Niederösterreich, Landesregierung Burgenland, Pädagogische Hochschule Burgenland) und orientieren sich somit an den Bedarfen von drei doch sehr heterogenen Bildungssystemen.

Trotzdem ist es uns gemeinsam gelungen ein Schriftwerk zu konzipieren, welches sowohl grundlegende Kenntnisse und Prinzipien, also auch weiterbildende und ergänzende Inhalte für den (Arbeits-)Alltag in einer Führungsposition bietet. Allen voran findet man eine grundlegende Erläuterung zum Thema „Changemanagement“ und die Veranschaulichung von einzelnen Konzepten, über die Schlüsselfunktion von Führungskräften bis hin zu Impulsen zur Modernisierung und Innovation – alles im Kontext des Bildungsbereichs.

BILDUNGSDIMENSIONEN ALS GRUNDLAGE

Darauf aufbauend folgt die Einführung in die sechs Bildungsdimensionen, welche im Rahmen von in den Projekten abgehaltenen Thinktanks erarbeitet und konzipiert wurden, zu den Themen „Leadership", „Gesprächsführungstechniken", „Umgang mit Widerstand", „Besprechungen/Konferenzen nachhaltig führen", „Kompetenz in der Außenwirkung" und „Gendermanagement". Die oben genannten Themen wurden in weiterer Folge im Rahmen der INTERREG-Projekte in Workshops erprobt und umgesetzt, um maßgeschneidert den größten Nutzen für die Zielgruppe der Bildungsführungsebene zu erzielen.

INNOVATION UND BILDUNG

Was folgt sind Modelle der Kompetenzvermittlung, Tipps und Anleitungen zur Umsetzung der angeführten Konzepte, um die Nachhaltigkeit und die horizontale Wissensvermittlung zu garantieren, und eine bestmögliche Verbreitung des neu geformten Know-Hows zu ermöglichen. Hierzu gibt es als Abschluss Impulse und Denkanstöße. Lassen Sie sich ebenfalls nicht den spannenden Beitrag des veranstalteten Leadership-Symposiums entgehen, welches wertvolle Outputs zu den Themen Innovation und Bildung geliefert hat!

Ziel ist die Anhebung des Qualifikationsstandards einer der wichtigsten Führungsebenen unserer Gesellschaft. Dies soll einen ersten Schritt in die richtige Richtung setzen, denn Bildung unterläuft Entwicklungen, Entwicklung erfordert Changemanagement, Changemanagement bringt Innovation, und Innovation braucht wiederum Bildung.

Wir hoffen, dieses Curriculum bereichert Ihren Arbeitsalltag und Sie entnehmen diesem Werk hilfreiche und unterstützende Inhalte für Ihren Alltag in Kindergarten- und Schuleinrichtungen!

Das Projektteam

Projektbeschreibungen

Der Blick auf Changemanagement-Prozesse in den INTERREG Projekten

BIG_INN AT-HU (Bildungskooperationen in der Grenzregion_innovativ) &

EDUSTEM AT-CZ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics)

In einer sich rasant verändernden Bildungslandschaft, in der Rahmenbedingungen und Bildungsaufträge neu bedacht bzw. formuliert werden, um unsere Kinder und Jugendlichen für ihre und die Zukunft der Gesellschaft optimal auszubilden, werden auch die Bedeutung und der Stellenwert von forschendem, entdeckendem Lernen sowie die Förderung von Sprachen in der Bildung neu akzentuiert.

Diese Akzentuierung in Form der Entwicklung einer über die Ländergrenzen (Österreich, Ungarn und Tschechien) hinweg, noch nie dagewesenen umfangreichen Lehr- und Lernmaterialiensammlung und dem Schaffen eines neuen sprachensensiblen MINT-Ansatzes wurde durch die beiden INTERREG Projekte BIG_inn AT-HU (Bildungskooperationen in der Grenzregion_innovativ) und EduSTEM AT-CZ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics) sehr erfolgreich geleistet.

Auch das Bemühen einer großen Anzahl an den Projekten mitwirkenden Personen beide Leitideen (forschendes und sprachliches Lernen) tiefer in den Bereich der Bildung zu verankern, führte in vielen Bildungseinrichtungen zu dynamischen Prozessen des Changemanagements.

Da unsere INTERREG Projekte stets das Ziel verfolgen, Innovationen und neue pädagogische Impulse zu setzen, war es naheliegend sich in den aktuellen Projekten intensiver mit Changemanagement-Prozessen auseinanderzusetzen und diese in ihrem Wirken und Effekten verstehen zu lernen. Denn Wissen und Bildung sind Voraussetzung jeder Innovation.

Innovationen werden zukünftig noch stärker als heute die Wirtschaft prägen. Bildungssysteme spielen dabei eine kritische Rolle. Denn für Innovationen braucht es die Entwicklung von Kompetenzen, die neue Ideen und Technologien hervorbringen. Die Qualität des Bildungssystems wird mit darüber entscheiden, ob wir unseren gewohnten Lebensstandard langfristig halten können.

Während die Wirtschaft diese Notwendigkeit mehr und mehr erkennt und auf Innovationen setzt, durchläuft die Welt der Bildung und des Lernens noch nicht denselben Innovationsprozess wie andere Branchen. Woran liegt das?

Zum Einen bedarf es um Changemanagement-Prozesse gut verstehen und mitgestalten zu können, eine Professionalisierung jener Personen, die eine zentrale Schlüsselfunktion in diesen

Prozessen einnehmen. Daher war uns die Frage und die Auseinandersetzung, was brauchen Führungskräfte in diesem Bereich an Wissen und Kompetenzen und welche ist die adäquateste Form der Qualifizierung, um auch eine Performanzveränderung bei den Personen zu erkennen, ein zentrales Anliegen in diesem Bereich.

Zum Anderen zeigt uns die Projekterfahrung, dass neue Ideen und Bildungsansätze, wie wir sie mit den INTERREG Projekten entwickeln, dann erfolgreich und nachhaltig implementiert bzw. von den Bildungseinrichtungen übernommen und umgesetzt werden, wenn wir die Führungskräfte für unsere Innovationen gewinnen konnten und mit ihnen in einen intensiven Prozess der Begleitung gingen.

Dies ist vor allem für die Entwicklung pädagogischer Praxis wichtig und grundlegende Voraussetzung für die Weiterentwicklung pädagogischer Qualität (vgl. u.a. Schöler/Roos 2010, Wolf u.a. 2011).

Durch eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung von innovationsorientierten Führungskräften kann eine langfristige Verankerung und Festigung veränderter pädagogischer Praxis unterstützt werden.

Die nachhaltige Veränderung pädagogischer Praxis trotz regional unterschiedlicher Ansätze, aber mit stets konsensfähigen Bildungszielen und einer großen Beteiligung von interessierten Bildungseinrichtungen ist einer der großen Potentiale und Erfolge von BIG_inn AT-HU/EduSTEM AT-CZ, auf das mittlerweile eine große interessierte Fachwelt blickt und neue Erkenntnisse und Materialien auch zu diesem Bereich sich erhoffen.

Interreg Austria-Czech Republic
European Regional Development Fund
EUROPEAN UNION

Interreg Austria–Hungary
European Union – European Regional Development Fund
BIG_inn AT-HU

Quellen:

» Roos, J./Polotzek, S./Schöler, H. (2010): Evaluationsstudie zur Sprachförderung von Vorschulkindern. Wissenschaftliche Begleitung der Sprachfördermaßnahmen im Programm „Sag' mal was – Sprachförderung für Vorschulkinder" Der Baden-Württemberg-Stiftung. Verfügbar unter: www.sagmalwas-bw.de (Abruf am 4.1.2012).

» Wolf, K. M./Felbrich, A./Stanat, P./Wendt, W. (2011): Evaluation der kompensatorischen Sprachförderung in Brandenburger Kindertagesstätten. Empirische Pädagogik, 25, S. 423-438.

Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Changemanagements

Text: Dr.in Karin Steiner

Um Changemanagement-Prozesse in Bildungseinrichtungen besser verstehen zu können, ist es zentral, diese auch in ihrer Historie, Intention und von ihren Theorien her einordnen zu können.

Ohne dass an dieser Stelle schon der Begriff „Change-Management im Bildungskontext" geklärt wird, lassen sich für gegenwärtige Bildungssysteme schlaglichtartig eine Reihe von Veränderungen angeben, die insbesondere auch im Führungsbereich von Bildungseinrichtungen zu neuen Anforderungen führen.

„Zum ersten Mal seit Beginn des 19. Jahrhunderts", so exemplarisch Jürgen Oelkers (2000a: 2), seien Bildungseinrichtungen „einem technischen Innovationsschub ausgesetzt", der sie „nachhaltig verändern wird". Waren es in den 1990er Jahren noch Input-Thematiken, mit denen Leitungspersonen in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert waren, begnügt sich die Bildungspolitik heute kaum mehr mit dem ausschließlichen Blick auf bessere Ressourcen. Stattdessen werden Bildungseinrichtungen seit den 2000er Jahren hinsichtlich ihrer Leistungen auf den verschiedenen Ebenen ihres Outputs beobachtet. Damit verbunden begann auch besonders im Schulbereich eine Diskussion über neue Steuerungssysteme.

Die starke Output-Fokussierung von Bildungseinrichtungen ist u.a. die Folge des schlechten Abschneidens von Schulen im deutschsprachigen Raum bei PISA, einem internationalen Leistungsvergleich, der die Basiskompetenzen von Schüler:innen bewertet und dokumentiert.

INTERNATIONALISIERUNG AUF SCHULEBENE VERSUS KLEINTEILIGER FÖDERALISMUS IM ELEMENTAREN BILDUNGSBEREICH

Die Internationalisierung im (Schul-)Bildungsbereich und die damit verbundene Idee der Vergleichbarkeit von Leistungen über Ländergrenzen hinweg sind auch die Folge davon, dass in jüngster Zeit vor allem das Schulsystem von „supranationalen" Akteur:innen wie der OECD (die den internationalen Schüler:innenleistungsvergleich PISA initiierte) oder auch der Europäischen Union bestimmt wird, die durch die ‚Erklärung von Bologna' auf eine Homogenisierung der verschiedenen nationalen Lehrer:innenausbildungen drängt.

In der Elementarbildung hat man genau mit dem Gegenteil zu kämpfen, da die Elementarbildung in Österreich ein föderal höchst zersplitterter Bereich ist und dadurch auch vieles in Richtung bundesweit einheitlicher Qualitätsstandards erschwert wird. Die Reformnotwendigkeiten im Sinne mehr Zentralisierung, Tertiärisierung und Vereinheitlichung sowie Verbesserung von Rahmenbedingungen sind lange bekannt, wirken sich aber sehr zentral auch auf die Qualität der Arbeit von Führungskräften aus. Auch hier sind Entwicklungen im Bereich Changemanagement dringend notwendig, um mit den eher verschlechternden Rahmenbedingungen und der Herausforderung einer zunehmend prekären Personalsituation bei gleichzeitiger Forderung nach hoher Bildungsqualität im Elementarbereich besser umgehen zu können.

Da wie dort ist der Druck auf beide Bildungssysteme stetig wachsend (bei gleichzeitig verknappten Bildungsinvestitionen und sich verändernden gesellschaftlichen Herausforderungen wie der Corona-Pandemie, dem Ukraine-Krieg, der Heterogenisierung der Gesellschaft, ...) und die Sehnsucht nach Veränderungen im Bildungsbereich sowie der Ruf nach der staatlichen Verantwortung für das Thema Bildung ist beiderseits groß.

NEUE STEUERUNGSSYSTEME

Nicht zuletzt in Reaktion darauf begann zunehmend im deutschsprachigen Bildungsbereich eine breite Diskussion hinsichtlich neuer Steuerungssysteme unter dem Stichwort der Governance. Im Kern geht es hierbei darum, wie staatliche Dienstleistungen effizienter gemacht werden können.

Auch wenn konkretere Maßnahmen für das Bildungssystem erst noch realisiert werden müssen, ist für Brüsemeister/Eubel das zukünftige Szenario im Bereich der Schulautonomie klar erkennbar: „Der Staat wird sich teilweise aus den Organisationsaufgaben der Einzelschule zurückziehen." (2003)

Von Seiten der bildungspolitischen Entscheidungsträger:innen wird aktuell der neue Weg eingeschlagen, dass die einzelne Schule über die Verwendung von Ressourcen selber entscheidet, Daten erhebt, Personal einstellt und Leistungen beurteilt (Stichwort Schulautonomie).

Der Staat engagiert sich wiederum dafür, dass er für die Schulen allgemeine Rahmenziele festlegt, deren Umsetzung regelmäßig evaluiert werden soll – eine, so Dipl.Päd.in Barbara Pitzer (Bildungsministerium) „dringende Notwendigkeit, um Evidenzen im Bezug auf neue Steuerungsmodelle zu erhalten" (2022)[1].

Wenn einzelne Einrichtungen in operativer Hinsicht mehr hervortreten sollen, wird dies auch technisch gesehen möglich, da den Schulen über die Bildungsdirektionen vermehrt auch Schul-Qualitätsmanager:innen (SQM) zur Verfügung stehen, die gemeinsam mit den Akteur:innen der Einzelschule operative Entscheidungen und Ziele formulieren und deren Wirkungen beobachten und begleiten.

Eine ähnliche Tendenz ist in den elementaren Bildungseinrichtungen zu sehen: Auch hier agieren vermehrt Bereichsleitungen und Fachberatungen eher prozessbegleitend und beratend und lassen den Führungskräften in den Kindergärten ein größtmögliches Maß an Autonomie.

Die Schlaglichter verweisen darauf: Es gibt Modernisierungen im Bildungsbereich in beiden Systemen, die vor allem hinsichtlich der Änderung der Governance in eine relativ einheitliche, gemeinsame Richtung gehen und einem ähnlichen Modell folgen. Darauf werden wir weiter hinten zurückkommen. Zunächst sind jedoch Theorien der (schulischen) Modernisierung anzusprechen.

1 Mitschnitt vom BIG_inn AT-HU und EduSTEM AT-CZ Leadership-Symposium 2022, www.youtube.com/watch?v=toe5s2_1sgE

Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Changemanagements

THEORIEN DER SCHULISCHEN MODERNISIERUNG

In den Sozialwissenschaften wurde die Diskussion um Modernisierung nach dem Zweiten Weltkrieg vom Strukturfunktionalisten Talcott Parsons (1972) dominiert, dessen Fokus auf dem Wandel und der Gestaltbarkeit „großer" Sozialsysteme lag.

Nach dem in den 1970er Jahren einsetzenden Niedergang dieses Modernisierungsansatzes ist heute keine neue bereichsübergreifende Theorie der Modernisierung in Sicht. In der Pädagogik wurde die Modernisierungsthematik schwerpunktmäßig vor allem auf (Unterrichts-)Inhalte bezogen (vgl. von Below 2002: 22).

In dieser wissenschaftlichen ‚Arbeitsteilung' geht offensichtlich vieles von dem verloren, was interessierte Zeitgenoss:innen an Veränderungen in Schulen bemerken. Mit anderen Worten: Es lässt sich derzeit weder in der Pädagogik noch in den Sozialwissenschaften eine hinreichende Theorie schulischer Modernisierung ausmachen.

Es ist für Brüsemeister „kein Zufall, dass Raymond Boudon als einer der wichtigsten Theoretiker, der sich mit sozialen Strukturdynamiken des handelnden Zusammenwirkens beschäftigt und dabei auch das Bildungssystem vor Augen hat, 25 Jahre Theorien zur Modernisierung und zu sozialem Wandel mit ‚No theory' (Boudon 1983) – es gibt keine Theorie resümiert". (ebd.)

IMPULS ZUR VERÄNDERUNG UND DIE WIEDERKEHR VON REFORMEN

Bildungssysteme und die dort agierenden Personen sind aufgrund ihres Handelns in einer dynamischen Gesellschaft immer mit einem Impuls zur Veränderung konfrontiert, ohne dass die Geschichte vergangener Reformen in einem Systemgedächtnis bewahrt würde. Vielmehr scheint mit einer neuen Reform gleichsam immer wieder bei null begonnen zu werden.

Woran liegt das?

Reformen haben die Intention, oftmals aktuelle Systemprobleme mit Hilfe einer ganz anderen Lösung zu verändern, die eben deshalb auch eine radikale Veränderung versprechen mag, weil zurückliegende Reformen und ihr Scheitern nicht in den Kanon verfügbarer Alternativen einbezogen werden. Aus diesem Grund beginnen Reformen fast nie mit einer Evaluation dessen, was es an Reformen in der Vergangenheit bereits gab, sondern geben sich als neu und alternativlos aus. So ist es auch möglich, dass vergangene Reformideen bisweilen im neuen Gewand wiederauftauchen, weil Evidenzen aus Vorangegangenem fehlen. Aus akteurtheoretischer Sicht hilft dies primär den Modernisierungsgegner:innen, da in einer Modernisierung nicht nur Modernisierer:innen auftreten, sondern eben auch deren Widersacher:innen.

> »In der Gesellschaft geraten frühere Modernisierungen oftmals in Vergessenheit«
>
> Niklas Luhmann (1997)

Würden in Schulen Qualitätsmaßnahmen greifen, die beinhalten, dass die Akteur:innen der Schule regelmäßig einander beobachten, Daten erheben, auswerten und dokumentieren (vgl. Kempfert/Rolff), würde es schwieriger sein, Reformen zu vergessen. Es müsste nicht mehr zum Vergessen großer Reformideen kommen, wie es Luhmann (ebd.) für die bisherige Geschichte des Bildungssystems festgestellt hat.

NEUE GOVERNANCE VON BILDUNGSEINRICHTUNGEN – FOKUS SCHULE

Der wichtigste Modernisierungsschwerpunkt beinhaltet – auch im österreichischen Schulsystem – neben einem stärkeren evidenzbasierten Fokus auch eine neue Governance von Bildungseinrichtungen. Diese ist in einzelnen Ländern unterschiedlich weit entwickelt, lässt sich aber nachfolgend idealtypisch zusammenstellen.

Dabei werden drei Eben unterschieden (mit Schimank 2002a: 3):

- die **Makro-Ebene** des Gesamtsystems der Bildungssysteme,
- die **Meso-Ebene** von einzelnen Bildungseinrichtungen sowie
- die **Mikro-Ebene** des Rollenhandelns von Pädagogischen Fachkräften sowie anderer Akteur:innen der einzelnen Bildungseinrichtung.

Ad 1) Makro-Ebene des schulischen Gesamtsystems

Auf dieser Ebene findet sich eine veränderte Beziehung des Schulsystems zum Staat, d.h. eine vom Staat induzierte Diskussion über neue Governance-Strukturen, die mehr Elemente des Managements, des Wettbewerbs und der Eigenverantwortung für Schulsysteme beinhalten.

Der Staat zieht sich hierbei vermehrt aus seiner früheren Rolle zurück und engagiert sich gleichzeitig mehr im Sinne strategischer Zielsetzungen. Der allgemeinere Kontext hierfür ist das neue Steuerungsmodell nach dem New Public Management (NPM), welches sich europaweit als das derzeit dominierende Muster der neuen Governance darstellt.

Ad 2) Meso-Ebene intraorganisationaler Entscheidungsprozesse der einzelnen Schule

Auf dieser Ebene zeigt das neue Governance-Modell größere Entscheidungsbefugnisse für die Einzelschule. Die Schule wird zum verlängerten Arm des Staates und ist dazu angeleitet, staatliche Ziele in eigener operativer Autonomie durchzusetzen. Eine zentrale Funktion kommt hierbei der Schulleitung zu, die in ihren Managementbefugnissen aufgewertet wird. Hierfür bedarf es jedoch auch einer umfassenden Professionalisierung, deren Inhalte sich in diesem Leitfaden wiederfinden und damit der Unterstützung der Qualifizierung dienlich sein können.

Im Rahmen eines „pädagogischen Qualitätsmanagements“ stehen den Schulen zudem neue Methoden zur Verfügung, die Wirkung von Entscheidungen zu messen. Damit wird es möglich, die auf verschiedenen Ebenen (von Schulleitung, Lehrkräften und Schüler:innen) erbrachten Leistungen aufeinander zu beziehen. Es wird zunehmend mehr auf den Output einzelner Systemebenen vermehrt geachtet.

Ad 3) Mikro-Ebene des Rollenhandelns einzelner Lehrkräfte und anderer Akteur:innen der Einzelschule

Auf der Mikro-Ebene des Rollenhandelns einzelner Pädagog:innen werden neue Konzepte der Unterrichtsorganisation formuliert[2]. Zudem verändern sich die Aushandlungsprozesse zwischen Lehrkräften auf der einen sowie zwischen Schulleitungen, Schüler:innen und Eltern auf der anderen Seite. Diese verändern das professionelle Selbstverständnis und den Selbstwert der Pädagogin/des Pädagogen im Sinne ihrer/seiner Profession.

Im Rahmen von Qualitätsmethoden kommt es zur strukturellen Aufwertung des Kollegiums, weg von einer „weichen“ Schulkultur, hin zu einer teambasierten kollektiven Entscheidungsinstanz einer als Qualitäts-Organisation erneuerten Schule.

Die stärkere gemeinsame Beobachtung von Systemoutputs verändert dabei auch die bisherige Alleinzuständigkeit der einzelnen professionellen Lehrkraft, und Themen wie Kooperatives Lehren sowie teambasiertes Arbeiten verändern die Qualität der Lehre und des Unterrichts.

2 Wie bspw. neue Konzepte sprachensensiblen (Fach-)Unterrichts: Umfangreiche Materialien hierzu finden Sie in den Projekten BIG_inn AT-HU und EduSTEM AT-CZ.

Insgesamt fallen bei der neuen Governance auf der Makro-Ebene des gesamten interorganisatorischen Schulsystems neue Managementmethoden auf, auf der Meso-Ebene der Einzelschule Techniken und Methoden, die Einzelschule als Organisation, als Instanz operativer Entscheidungen stark zu machen.

Und dies ist drittens gegen die bisherige pädagogische Alleinzuständigkeit der professionellen Lehrkraft gerichtet.

Die neue Governance zeichnet sich insgesamt dadurch aus, dass die Makro-, die Meso- und die Mikro-Ebene des Schulsystems einheitlich reguliert und verstärkt integriert werden sollen.

SCHLÜSSELFUNKTION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die Modellvorstellungen des Changemanagements firmieren unter verschiedenen Begrifflichkeiten wie z.B. Innovations- bzw. Transformationsmanagement oder Organisationsentwicklung. Die zahlreichen hiermit verbundenen Definitionsversuche konvergieren jedoch in dem Punkt, dass mit Unternehmensführung weniger Steuerungsaktivitäten im Sinne einer Anpassungsleistung an von außen einwirkenden Veränderungen gemeint sind.

Vielmehr ist es Aufgabe des Managements, Neuerungen aktiv einzuleiten und zu realisieren. Damit steht der geplante, substanzielle Wandel in Organisationen im Zentrum, d.h. eine zielgerichtete Gestaltung von Veränderungen, zumindest aber die bewusste Wahrnehmung von Gestaltungsspielräumen auch im Falle extern initiierter Innovationen (vgl. Elke 1999; Al-Am & Gattermeyer 2000; Krüger 2002).

Auch machte man in den letzten Jahren durch die diversen Reformversuche die Erfahrung, dass es wenig zielführend ist, schulische Veränderungsprozesse technokratisch anzuordnen: Es ist mittlerweile unstrittig, dass die Schulleitung beim schulischen „Changemanagement“ eine Schlüsselposition einnimmt.

Damit einhergehend propagiert man einen Rollenwandel vom traditionell eher reaktiv-administrativen „Leiten“ hin zum aktiv-gestaltenden „Führen“ von Schulen (vgl. Bonsen 2003; Rosenbusch 2005).

Um konkrete Empfehlungen für ein erfolgreiches Agieren von Schulleitungen zu gewinnen, werden zunehmend die internationale Schulinnovationsforschung sowie wirtschaftliche Managementkonzepte erschlossen (vgl. z.B. Altrichter & Wiesinger 2004, Seitz & Capaul 2005), wobei man im letzteren Fall der Frage nach der Übertragbarkeit auf schulische Kontexte nachzugehen hat (vgl. Großmann 1997; Böttcher 2002).

Dabei geht es um drei Fragekomplexe[3]:

1. Inwiefern hilft die Auseinandersetzung mit dem Changemanagement bei der Etablierung von Veränderungsprozessen im Bildungsbereich weiter?

2. Welche Bedingungen fördern bzw. behindern diese Veränderungsprozesse?

3. Welche Aufgaben kommen den Leitungen bei diesen Prozessen zu?

3 Die drei Fragestellungen wurden auch im Rahmen der grenz- und projektübergreifenden Arbeitsgruppe sowie in den anschließenden regionalen Qualitätsmaßnahmen sehr intensiv diskutiert und analysiert und dienten auch als thematisches Fundament für die Entscheidung der sechs Bildungsdimensionen des Curriculums.

WIRKUNGSVOLLES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Wirkungsvolles Veränderungsmanagement zeichnet sich durch einen langfristigen Zeithorizont und die Integration verschiedener Ebenen aus: „Verändert werden sollen Praktiken, das Wissen und die Einstellungen, die diesen Praktiken unterlegt sind, deren materielle Aspekte, sowie die sozialen und organisationalen Strukturen, in die diese Praktiken eingebettet sind und die ihrerseits wieder mit einem System von Ressourcen assoziiert sind.“ (Altrichter & Wiesinger 2005). Der zeitliche Verlauf des Innovationsprozesses wird meist im Rückgriff auf das Modell von Lewin (1963) als Zyklus mit drei Hauptphasen skizziert (siehe Grafik).

3 PHASEN DES CHANGE-PROZESSES

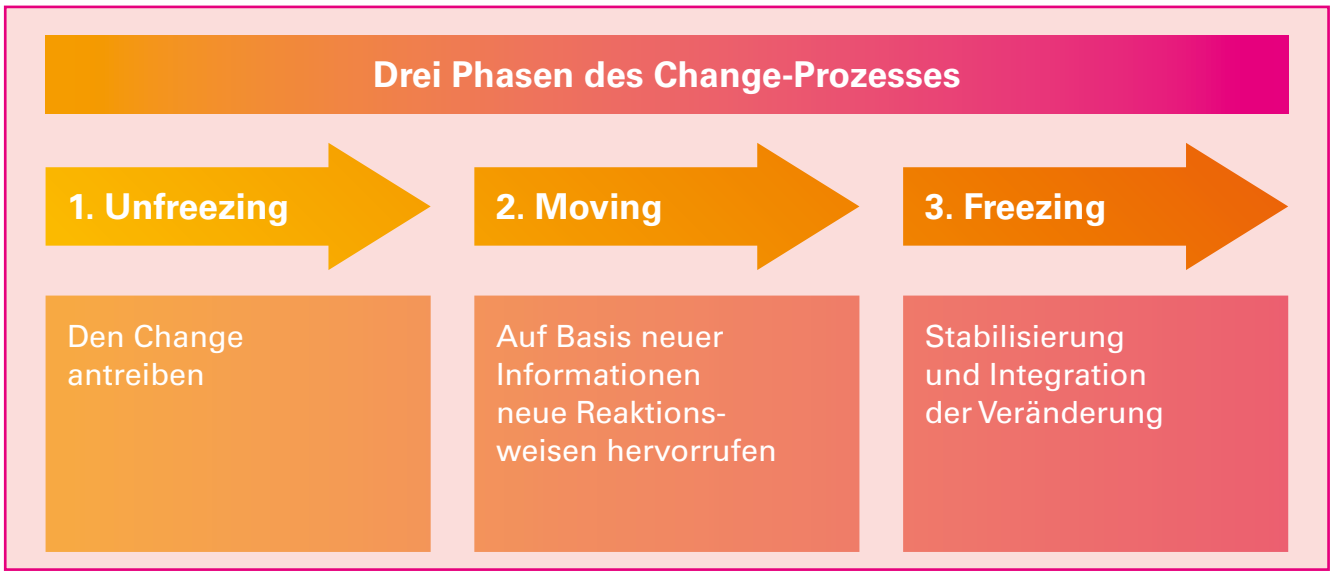
Demnach durchläuft die Organisation eine Sequenz von Wandlungsphasen, die inhaltlich mit spezifischen Aktivitäten der Organisationsmitglieder korrespondieren (vgl. Müller-Stewens & Lechner 2001; Hall & Hord 2001; Seitz & Capaul 2005).

Zu Beginn befindet sich die Organisation in einem Gleichgewicht veränderungshemmender und -fördernder Kräfte, das durch eine intern oder extern initiierte Neuerung destabilisiert wird. Um die so erzeugte Spannung produktiv für die Einleitung des organisationalen Wandels zu nutzen, müssen in dieser Phase Mitarbeiter:innen für Problemlagen sensibilisiert, muss ihr Wandlungsbedürfnis geweckt und müssen Lösungswege entworfen werden (**Unfreeze**).

In der zweiten Phase (**Move**) steht der Entwurf konkreter Implementationsmaßnahmen im Mittelpunkt. Die Organisationsmitglieder müssen sich mit neuartigen Handlungsanforderungen vertraut machen und zur aktiven Mitwirkung motiviert werden, was zwangsläufig auch vermehrte Konflikte und Widerstände erzeugt.

Die abschließende **Freeze**-Phase dient der Verfestigung veränderter Strukturen und Handlungsmuster, um die langfristige Wirkung der Innovation sicherzustellen. Implementierte Neuerungen müssen nun optimiert und in den Arbeitsalltag integriert werden.

Dieser skizzierte Prozessverlauf verweist darauf, dass Innovationsvorhaben ohne Förderung durch engagierte und kompetente Personen bzw. einer damit verbundenen Professionalisierung von Führungskräften in diesem Bereich zum Scheitern verurteilt sind und Wissen über diese Prozesse für jegliche Führungskräfte von zentraler Relevanz ist.



Leadership-Symposium

INNOVATION BRAUCHT BILDUNG – BILDUNG BRAUCHT INNOVATION

Am 31.Mai 2022 fand im Rahmen der INTERREG Projekte BIG_inn AT-HU und EduSTEM AT-CZ und in Zusammenarbeit der Wiener Kinderfreunde mit dem Europa Büro der Bildungsdirektion für Wien das Leadership-Symposium statt.

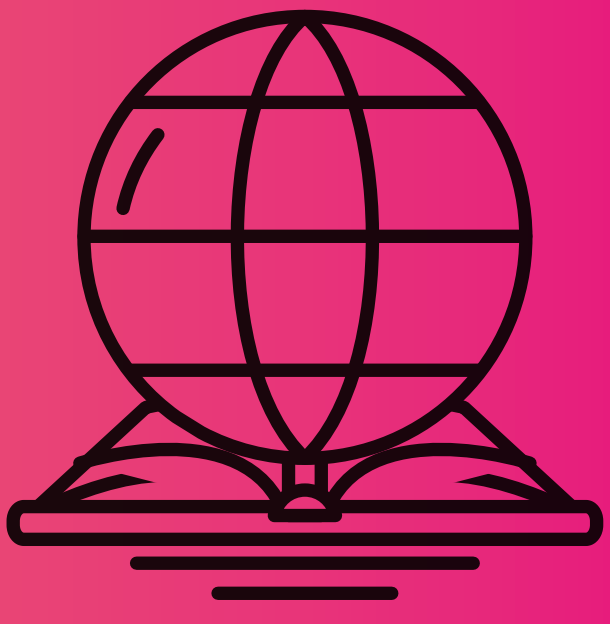
Die Veranstaltung wurde als Livestream abgehalten und ist auf youtube abrufbar.
www.youtube.com/channel/UCQuMQ9LLygtoxHcSDsVB-MQ/videos

Das Symposium eröffnete der **Wiener Vizebürgermeister und Stadtrat für Bildung, Jugend, Integration und Transparenz Christoph Wiederkehr** mit seiner Rede zur Bedeutung von Innovationen für die Bildung und die Notwendigkeit einer Neudefinition der Bildungsaufträge im Sinne des 4 K Modells, aber auch in Hinblick auf die Potenziale von Mehrsprachigkeit und Kollaboration im Bereich der Bildung.

Über die Wirkkraft von INTERREG Projekten im Bereich von Innovation und Leadership diskutierten auch die beiden Vertreter:innen der Projektpartnerinnen **Mag.ª Caroline Jäckl, Bildungsdirektion für Wien, Leiterin Europa Büro sowie Mag.(FH) Daniel Bohmann, Geschäftsführer der Wiener Kinderfreunde** gemeinsam mit den beiden **Moderator:innen Michaela Golla und Thomas Hofer**.

Über Zusammenhänge in der Bildung sprach der **Essayist und Autor Wolf Lotter** in seinem Vortrag. Die Bedeutung des Themas zeigt sich dahingehend, dass in einer immer komplexer werdenden Welt zwar viel über Digitalisierung, eine zeitgemäße Bildung in einer Wissensgesellschaft gesprochen wird, aber diese mehr und mehr zu Worthülsen werden, welche keine:r mehr durchschaut. Es fehlt den Menschen nicht nur an Durchblick, wir trauen ihn uns auch kaum noch zu. Wolf Lotter ermutigte die Teilnehmer:innen zu einem neuen Selbstbewusstsein und konsequentem Umdenken, um sich vom blinden Glauben an Positionen zu verabschieden und stattdessen in das eigene Wissen zu investieren. Seine Botschaft aus Deutschland an die Zuseher:innen war „Wir müssen lernen, Komplexität zu erschließen und Zusammenhänge herzustellen. Was so entsteht, sind keine intellektuellen Konstruktionen, sondern Bausteine sozialer Gemeinschaft.“ Die **Kognitionswissenschaftlerin Mag.ª Birgit Peterson** führte dieses Empowern fort und zeigte auf, wie aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, innovatives Lernen funktioniert und wie wir diese Fähigkeiten am besten für Lernen und Lehre nutzen können.

Den Abschluss bildete eine hochkarätige Diskussionsrunde mit **Mag.ª Angelika Berger (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie), Marina Wittner, Bsc. (Industriellenvereinigung), Dipl.Päd.in Barbara Pitzer (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung) sowie Mag.ª Heidi Schrodt (Initiative BildungGrenzenlos),** welche sich gemeinsam mit Thomas Hofer der Frage stellten, wie innovativ unser Bildungssystem derzeit ist und was unterstützende bzw. hinderliche Bedingungen für eine zeitgemäße Bildung sind.



Ziele, Zielgruppen und Einsatzfeld des Leitfadens

Der Leitfaden „Changemanagement-Prozesse im Bildungsbereich – Erfolgsfaktoren und Handlungsstrategien“ möchte Personen, die im Bereich Kindergarten und Schule, Fort- und Weiterbildung bzw. im Ausbildungssektor tätig sind, einen Einblick in relevante Aspekte von Changemanagement-Prozessen geben. Weiters werden Professionalisierungsinputs zur Verfügung gestellt, die es ermöglichen, systematisch über die Umsetzung dieser Aspekte in der pädagogischen Arbeit nachzudenken, wenn möglich mit Kolleginnen und Kollegen.

Dabei geht es sowohl um die gesamte Einrichtung als auch ganz konkret um wichtige Entscheidungsträger:innen vor Ort. Darüber hinaus bieten die Inhalte des Leitfadens auch Anregungen für Weiterbildungsverantwortliche, welche Inhalte und Methodiken in der Vermittlung förderlich sind. Zusätzlich werden die daran teilnehmenden Personen angeregt, über persönliche Zugänge zu diesen Aspekten nachzudenken und sich mit anderen auszutauschen. Es ist ein erklärtes Ziel dieses Leitfadens, dass jene, die damit arbeiten, über die darin formulierten Inhalte und Handlungsstrategien nicht nur ins Nachdenken, sondern auch ins kollegiale Gespräch kommen.

Das Spezielle am vorliegenden Leitfaden ist zum einen der Versuch Anregungen zu geben, welche Professionalisierungsthemen im Kontext des Changemanagements bei Führungskräften von Bildungseinrichtungen Aufmerksamkeit erhalten sollten, zum anderen Einblick zu schaffen, welche Weiterbildungsformate sich bewährt haben bzw. für die Qualifizierung gelingend sein können.

Das Formulieren von konkreten Kompetenzen bzw. förderlichen und hinderlichen Handlungsstrategien bei den einzelnen Bildungsdimensionen ist ferner ein sehr praxisnahes Instrument im Bereich der Qualitätssicherung und -weiterentwicklung, welches Entscheidungsträger:innen auf den verschiedenen Systemebenen gut einsetzen können.

Die Inhalte des Leitfadens sollen Führungskräfte im Bereich der Qualitätsentwicklung, Bereichsleitungen sowie auch begleitende Fachberatungen und Personen in der Aus- und Weiterbildung ansprechen, die in einem institutionellen Umfeld agieren, das sie mitgestalten und auf das sie mit kleineren und größeren pädagogischen Entscheidungen Einfluss nehmen können. Dass Führungskräfte diese Handlungsspielräume bewusster wahrnehmen lernen, ist ein zentrales Ziel der Professionalisierung im Bereich des Innovationsmanagements.

Auch kleine Veränderungen bzw. Entscheidungen können für das Bildungssystem oftmals einen großen Unterschied machen … und um genau diesen geht es.

Thinktank-Prozess – Best Practice

ZUR NOTWENDIGKEIT DER PROFESSIONALISIERUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM BILDUNGSBEREICH

Der Bildungsbereich ist in den letzten Jahren von großen Veränderungen – Einführung der Schulautonomie, Digitalisierung, neuen pädagogischen Ansätzen und dergleichen – geprägt. Diese Veränderungen bringen Aufwand mit sich, verunsichern die Mitarbeiter:innen und stellen für Führungskräfte eine Herausforderung dar. Neben diesen Veränderungen stehen wir als Gesellschaft an einer Zeitenwende, was Arbeit, Karriere und Leben bedeutet. Die Generation Z kommt in den Arbeitsmarkt. Diese Generation hat einen anderen Zugang zu Arbeit, Leistung und Karriere.

Diese beiden Faktoren stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Beides stellt den/die einzelne:n Mitarbeiter:in in den Mittelpunkt.

Beziehungsaufbau zum/zur einzelnen Mitarbeiter:in, kooperatives Führen, das Schaffen von Freiräumen sind die Schlüssel hierbei. In Zeiten von Innovation und Veränderung ist es notwendig, die Mitarbeiter:innen einzubinden, nicht nur mit ihren Ideen und Lösungsansätzen, sondern auch mit ihren Einwänden, Ängsten und Ablehnungen.

»Die Ressourcen unserer Unterschiede«

Diese von INTERREG-Projekt-Expert:innen in den Thinktanks definierten Bildungsdimensionen spiegeln die aktuellen Herausforderungen und die Management Skills wider, die benötigt werden. In den folgenden Qualitätsmaßnahmen wurde neben den erarbeiteten Inhalten, der Austausch mit anderen Führungskräften sehr geschätzt. Die Leitung einer Bildungseinrichtung kann ein einsamer Job sein.

METHODISCHE GRUNDÜBERLEGUNGEN UND ABLAUF DER THINKTANKS

In der Vorbereitung auf diesen Thinktank-Prozess war es wichtig, einen Ablaufplan zu entwickeln, der die Vielfalt der einzelnen Teilnehmer:innen und deren regionale Unterschiede nutzbar macht. Aus diesen Überlegungen heraus wurde ein Moderationsablauf entworfen, an dessen Beginn eine individuelle Themensammlung stand.

Der Einstieg wurde über eine aktivierende Kennenlernrunde „Speed Talking“ und eine klassische Einstiegsrunde zu Erwartungen, persönlicher Zielsetzung und Eigenbeitrag gefunden.

Im **ersten Thinktank-Schritt** konnte jede:r Teilnehmer:in vier Themen einreichen, die aus der Frage „Was sind für Sie die wichtigen anstehenden Themen in Ihrem Führungsalltag - vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen und Veränderungen im Bildungsbereich?“ abgeleitet wurden. Diese Themenbeiträge wurden eingesammelt und mit der Expert:innenrunde gemeinsam zu Themenclustern zusammengefasst.

Die Gewichtung der fünf Themen erfolgte durch eine Abstimmungsrunde. Jede:r Expertin/Experte hatte drei Stimmen zur Verfügung.

Im nächsten Schritt gingen die Expert:innen in die Reflexion des hauptgereihten Themas. Der erste Reflexionsauftrag hatte den Fokus auf der IST-Analyse mit der Betrachtung von hinderlichen und unterstützenden Faktoren. Zusätzlich erarbeiteten die Expert:innen eine Zukunftsperspektive. Um die Vielfalt, die Ressourcen der Expert:innenrunde, sichtbar zu machen, wurde dieser Reflexionsauftrag in vier Kleingruppen erarbeitet.

Jede Kleingruppe visualisierte die eigenen Ergebnisse. Diese vier Ergebnisse wurden in einer „Wanderbetrachtung" und in einer nachfolgenden Präsentations- und Diskussionsrunde ausgetauscht. Diese Ergebnisse zeigten bei den konkreten Herausforderungen (z.B. hinderlichen Faktoren) Unterschiede auf. Bei den Diskussionen wurde sichtbar, dass die übergeordneten Metathemen sehr nahe beieinander liegen. Ein zentrales Thema ist die Führungskräfteentwicklung für den Bildungsbereich.

Aufgrund der Coronapandemie konnte, bis auf das erste Thinktank-Treffen, kein weiteres mehr in Präsenz durchführt werden. In Absprache mit den für dieses Arbeitspaket verantwortlichen Projektpartner:innen wurde die weitere Vorgangsweise auf **Fragenkataloge** zu den bisherigen Resultaten umgestellt. Diese Fragenkataloge erhielten die Expert:innen in zwei Durchgängen per Mail. Die Antworten wurden zusammengefasst und daraus die sechs Bildungsdimensionen erarbeitet, die Inhalte der einzelnen Module definiert und Vorschläge zu Umfang, Methoden und Zielgruppen der einzelnen Schulungen gemacht.

Diese Vorschläge waren Ausgangspunkt für vertiefende Diskussionen.

Ziele und Inhalte des **letzten Thinktanks**, der diesmal Online stattfand, waren der Erfahrungsaustausch und Feedback, um ein Finetuning für den finalen Leitfaden vorzunehmen.

All jene Expert:innen, die in die direkte Projektumsetzung involviert waren, wurden mittels Einladung aufgefordert, sich vorab einige Gedanken entlang der folgenden Fragen zu machen:

1. Welche Aktivitäten wurden in ihrer Region gesetzt?

2. Auf einer Skala von 0 bis 10 (wenn 0 sehr schlecht und 10 sehr gut bedeutet): Wie zufrieden waren die Teilnehmer:innen mit den gesetzten Maßnahmen und der Umsetzung?

3. Was ist gut gelaufen?

4. Was muss aus Ihrer Sicht verändert werden bzw. hinzukommen, damit Sie auf der Skala 1, 2, 3 Punkte nach oben klettern?

Auf den folgenden Seiten finden Sie nun eine Darstellung der in den Projekten pilotierten Qualitätsmaßnahmen, die Ihnen dabei helfen kann, für sich und Ihre Bildungsorganisation eine Professionalisierung zu diesem Themengebiet anzubieten.

Curriculum Bildungsdimension »Leadership«

Für diese Bildungsdimension wurden zwei Workshoptage im Rahmen der INTERREG-Projekte entwickelt:

1) Mein Führungs(selbst)verständnis

2) Führung und Gruppendynamik

EINLEITUNG

Die Führungskräfte reflektieren ihr eigenes Führungsverständnis und erarbeiten eigene Strategien, um in herausfordernden Changeprozessen einen eigenen authentischen Führungsstil zu entwickeln. Ziel ist es, ein kooperatives Klima im Team zu schaffen, um die Potenziale der Mitarbeiter:innen fördern und nutzen zu können.

Führungskräfte sollen zwischen einem Vieraugengespräch und der Kommunikation im Teamsetting klar unterscheiden – denn hierbei wirken gruppendynamische Faktoren. Diese zu kennen, adäquat darauf einzuwirken und sie auch nutzbar zu machen, sichert den nachhaltigen Erfolg eines Teams – vor allem in Changeprozessen.

INHALTE

» Psychologische Grundlagen
- Selbstreflexion, Abgrenzungstechniken
- Professionalität des Nichtwissens (Konstruktivismus)
- Rollenwechsel (junge Führungskräfte)
- Rollenbewusstsein

» Führungsstile
- Test der Führungsstile
- Bedeutung des situativen und kooperativen Führungsstils

» Gruppendynamik
- gruppendynamische Prozesse erkennen
- Teamkonflikte begleiten und nutzbar machen

» Phasenmodell nach Bruce W. Tuckman

» Rangdynamisches Modell nach Raoul Schindler

» Ω - Rochade (180 Grad Feedback)

»Changemanagement – der situative Führungsstil ist die Basis für nachhaltige Veränderungen und Entwicklungen.«

UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Best Practice

› Die Führungskraft hat ein gefestigtes Rollenbewusstsein. Sie kann zwischen ihrer Privatperson und ihrer Führungsrolle unterscheiden. Vor allem in Changeprozessen ist die Führungskraft auch Projektionsfläche für Emotionen. Unsicherheit, Angst vor Autonomieverlust, Frust werden oftmals durch emotionales Verhalten gegenüber der Führungskraft zum Ausdruck gebracht.

› Negative, abwertende Aussagen einzelner Mitarbeiter:innen sind in der Regel keine Einzelsichtweisen. Diese Personen sprechen Dinge an und aus, die von vielen im Team ähnlich gesehen werden. Diese Mitarbeiter:innen sind somit Sprecher:in für die oftmals schweigende Mehrheit in einem Team. Der richtige (kooperative) Umgang mit den Sprecher:innen ist der Schlüssel zu einem kreativen und nachhaltigen Changeprozess.

› Begleiten Sie Changeprozesse mit wiederkehrenden „Ω - Rochaden". Den Mitarbeiter:innen soll die Möglichkeit gegeben werden Kritik (auch an der Führungskraft) zu üben. Dies bietet die Möglichkeit, den Mitarbeiter:innen Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu geben, etwaige blinde Flecken zu erleuchten und gemeinsame (kooperativ) Regeln und Vorgangsweisen festzulegen.

› Mit einladender und empathischer Haltung auf die von Mitarbeiter:innen erlebten negativen und positiven Auswirkungen des Changeprozesses zuzugehen.

Worst Practice

› Fehlende Nachvollziehbarkeit im Führungsverhalten für Mitarbeiter:innen.

› Bei ablehnendem negativem Verhalten von Mitarbeiter:innen in einen autoritären Führungsstil (z.B. Micromanagement) zu wechseln. Dies verstärkt bei Mitarbeiter:innen (auch bei jenen, die ruhig und zurückhaltend sind) das Gefühl, nicht wahrgenommen zu werden. Autoritäre Führung führt zu einem oberflächlich mitmachenden Verhalten, kann jedoch mittel- und langfristig stark demotivierend wirken (innere Kündigung, Minderleistung,...).

› Zu viele Veränderungen (Changeprozesse) auf einmal.

› Wenn die Führungskraft vergisst, wie lange sie selbst gebraucht hat, um mit den anstehenden Veränderungen zurechtzukommen, sie zu verstehen und eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen, und dann von Mitarbeiter:innen erwartet sich sofort freudvoll und motiviert auf den Changeprozess einzulassen.

› Zu übersehen, dass sich ein Team im Changeprozess neu finden muss.

Curriculum Bildungsdimension »Gesprächsführungstechniken«

Für diese Bildungsdimension wurden zwei eintägige Workshoptage im Rahmen der INTERREG-Projekte entwickelt:

1) Feedback- und Kritikgespräche

2) Entwicklungsgespräche

EINLEITUNG

Eine zentrale Herausforderung im Führungsalltag ist es, Mitarbeiter:innen Rückmeldung zu geben, Kritik zu üben, unangenehme Dinge anzusprechen. Gerade der mitteleuropäische Kulturkreis hat die Tendenz, bei Konflikten auf Distanz zu gehen. Hier reflektieren die Führungskräfte ihr eigenes Konfliktverhalten. Sie lernen Strategien kennen, um Rückmeldungen (Feedback) wertschätzend und nachhaltig zu geben.

Institutionalisierte Entwicklungsgespräche sind im Gegensatz zu Feedback- oder Kritikgesprächen stark zukunfts-, lösungs- und entwicklungsorientiert. Coachinghaltungen und -techniken als Gesprächsführungswerkzeug werden von Mitarbeiter:innen als motivierend erlebt. Allen voran involviert die Fragetechnik des Coachings die Mitarbeiter:innen. Gespräche werden als gleichberechtigt (kooperativ) erlebt. Sie fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen.

INHALTE

» Grundlagen der Gesprächsführungstechniken
- empathische Gesprächsführung
- (nondirektive vs direktive Haltung)
- Grundlagen der Fragetechnik
- Feedbackregeln

» Feedbackgespräche
- anlassbezogenes Kritikgespräch
- institutionalisiertes Mitarbeiter:innengespräch
- Fürsorgegespräch

» Grundhaltungen des Coachings
- konstruktivistische Grundhaltung (Landkarten-Denken „Professionalität des Nichtwissens“)
- systemische Grundhaltung (Ressourcenhaltung)

» Fragetechnik des Coachings

» Einsatzmöglichkeiten im Mitarbeiter:innen-Gespräch
- vom Problemfokus (Schuldzuweisung) zum Entwicklungsgespräch (FeedForward)

»Changemanagement – Feedback, Lob und Kritik sind die Basis für motiviertes Wachsen«

UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Best Practice

› Das Feedback der Führungskraft ist beschreibend, konkret, angemessen, brauchbar und findet in einem geschützten Rahmen statt.

› Die Führungskraft berücksichtigt die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen, bevor sie das Feedback gibt.

› Wenn ein Feedbackgespräch positive Leistungen wie auch veränderungswürdige Punkte beinhaltet, erhöht dies bei den Mitarbeiter:innen die Motivation, etwas zu verändern.

› Feedback kann/soll/muss auch manchmal ausschließlich positiv sein (Stichwort: Lobkultur).

› Gute inhaltliche Vorbereitung auf Entwicklungsgespräche. Dies bedeutet, dass die Führungskraft sich Notizen macht, um Themen konkret ansprechen zu können.

Worst Practice

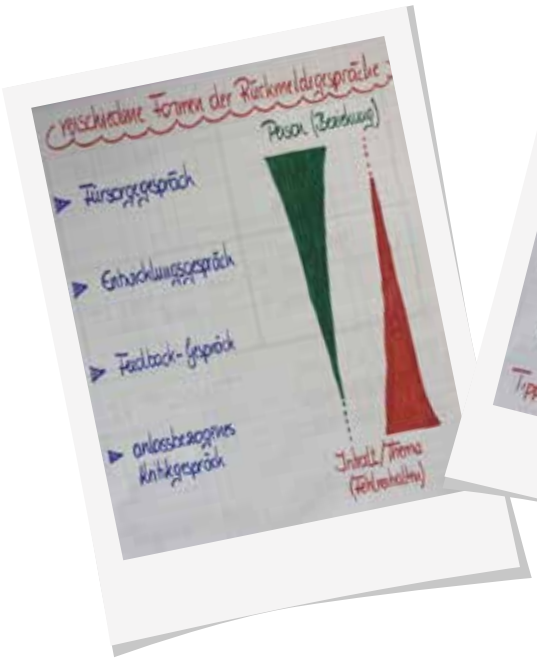
› kein bzw. ausschließlich negatives Feedback

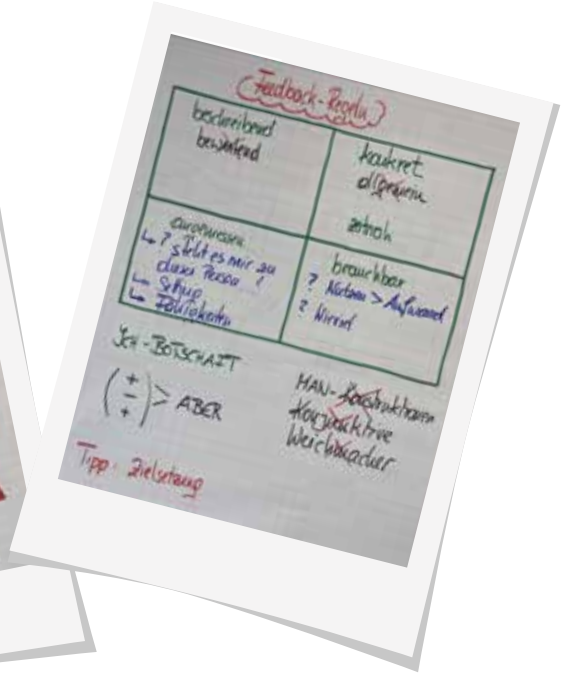
› Feedback/Kritik vor Kolleg:innen, Schüler:innen, Eltern

› Feedback zu Themen, die die Führungskraft nicht selbst wahrgenommen hat (Informationen aus zweiter Hand)

› Bewertendes Feedback (auch bei positiven Themen)

› Feedback/Kritik zu Dingen, die die Führungskraft selbst nicht einhält/macht





Curriculum Bildungsdimension »Umgang mit Widerstand«

Für diese Bildungsdimension wurde ein eintägiger Workshop im Rahmen der INTERREG-Projekte konzipiert:

•) Umgang mit Widerstand

EINLEITUNG

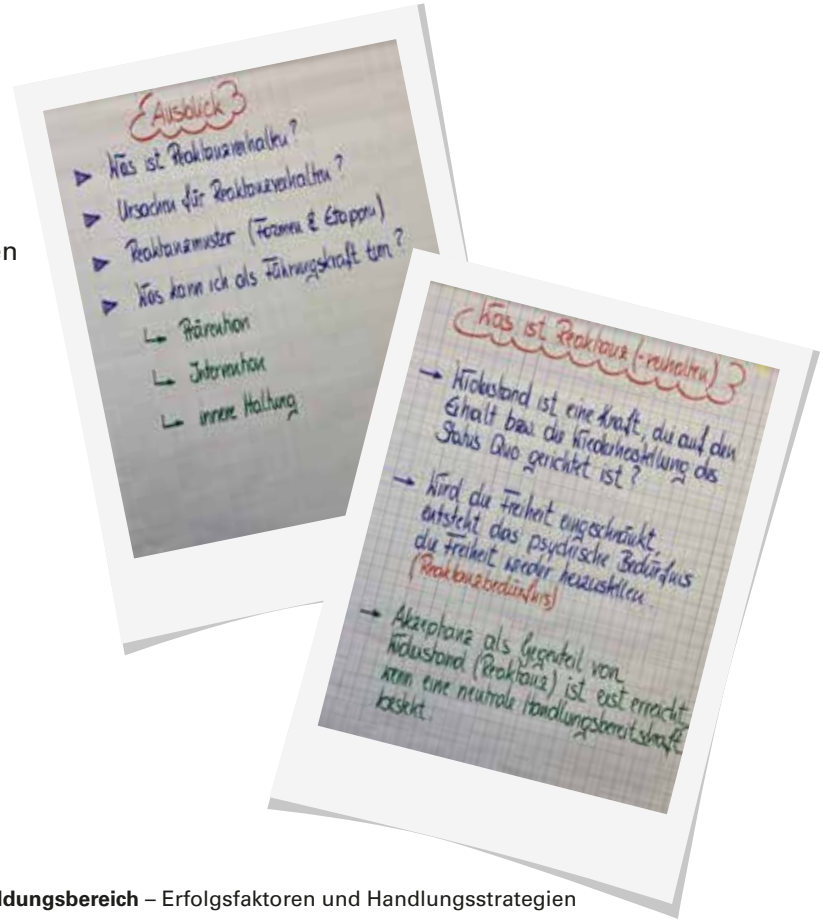
Änderungen und Neuerungen können bei Menschen Ablehnung auslösen. Diese Reaktanzmuster sind Teil eines gesunden menschlichen Erlebens und Verhaltens. Als Führungskraft vergisst man im Tagesgeschäft häufig, wie lange man selbst gebraucht hat, die Veränderung zu (v)erarbeiten.

Wie lange man abgewogen, verworfen und gehadert hat. Nun wird das Neue präsentiert und eine automatische und im Idealfall euphorische Zustimmung erwartet. Tritt diese nicht ein, wird das Team (oder einzelne Personen) als demotiviert und schwierig erlebt.

INHALTE

» Psychologische Hintergründe
- Ursachen und Motive von Widerstand
- Die Motive und Ziele des Widerstands erkennen
- Sachargumente und Widerstand – eine wenig funktionstüchtige Kombination

» Mit Widerständen souverän umgehen
- mit eigenen/inneren Widerständen
- mit offenen und verdeckten Widerständen von Mitarbeiter:innen
- das Gegenteil von Widerstand ist Akzeptanz, nicht euphorische Zustimmung



UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Best Practice

› Fingerspitzengefühl – als Grundhaltung ist hierbei wichtig, nicht gegen den Widerstand zu arbeiten, sondern mit dem Widerstand zu gehen.

› Ein grundsätzlich kooperativer Führungsstil, der Mitarbeiter:innen ermöglicht, Störungen anzusprechen und dabei auch Wertschätzung zu erleben, verringert den Widerstand in Changeprozessen.

› Führungskräfte, die den Widerstand der Mitarbeiter:innen als Chance erleben, um gemeinsam, kreativ und nachhaltig Neues umzusetzen, sind erfolgreich.

› Die akute Phase von Widerstand braucht Empathie und Wertschätzung – keine sachliche Argumentation und Beweisführung.

Worst Practice

› Angst vor dem Widerstand der Mitarbeiter:innen führt oftmals zu einer Distanzierung der Führungskraft (Bsp.: E-Mails anstatt persönlicher Gespräche).

› Kein Raum für negative Emotionen

› Rationalisieren der Gefühle der Mitarbeiter:innen

› Unzureichende Transparenz und Unterstützung („friss oder stirb“)

› Zu viele Changeprozesse gleichzeitig bzw. Changeprozesse, die abgebrochen werden

»Changemanagement – Das Gegenteil von Widerstand (Reaktanz) ist Akzeptanz. Akzeptanz entsteht durch Wertschätzung des Widerstands.«

Curriculum Bildungsdimension »Besprechungen/Konferenzen nachhaltig führen«

Für diese Bildungsdimension wurde ein eintägiger Workshop im Rahmen der INTERREG-Projekte konzipiert:

•) Besprechungen/Konferenzen nachhaltig führen

EINLEITUNG

Die Basis für diese Qualitätsmaßnahme ist der Workshop „Führung und Gruppendynamik“ aus der Bildungsdimension „Leadership“. Betrachtet werden klassische gruppendynamische Prozesse und Herausforderungen.

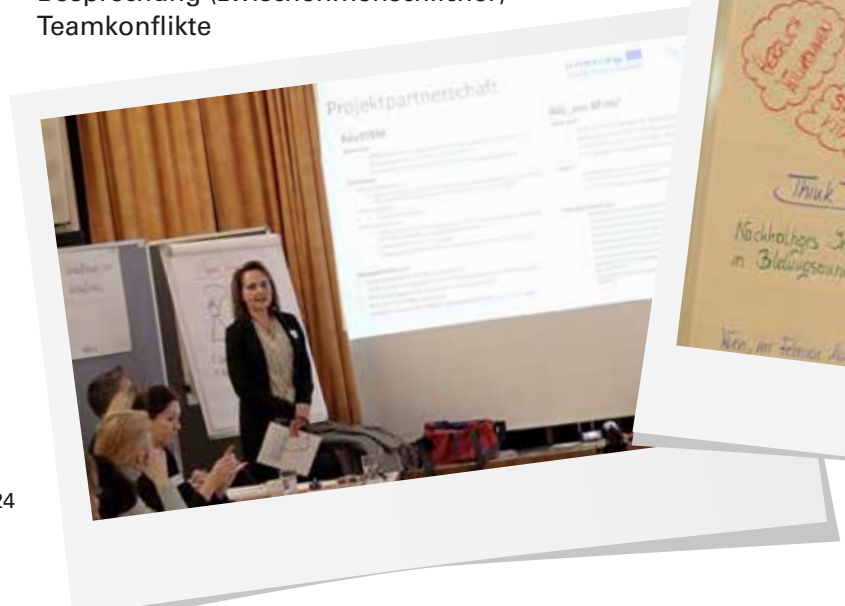
Die Führungskräfte lernen, effiziente Besprechungen zu gestalten – von der Einladung – über die Durchführung – bis zur Nachbearbeitung. Klassische Werkzeuge der Moderationstechnik werden präsentiert.

INHALTE

» Vorgesetzte:r vs. Moderator:in (inhaltliche:r Expertin/Experte vs Moderator:in)

» Klassische Teambesprechungen
- Was ist die Zielsetzung einer Teambesprechung?
- nachhaltiger Ablauf
- Umgang mit Konflikten/Störungen
- Besprechung (zwischenmenschlicher) Teamkonflikte

Klassische Moderationstechniken
- Prozessablauf
- Kleingruppenarbeiten und Reflexions-/Arbeitsaufträge
- Visualisierungstechniken
- Dokumentation (Nachhaltigkeit)



»Changemanagement – Ihr Team besitzt alle Fähigkeiten, die neue Herausforderung anzunehmen und umzusetzen. Aktivieren Sie die Potenziale (die Vielfalt) in Ihrem Team.«

UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Best Practice

› Transparente und nachvollziehbare Zielsetzung der Besprechung. Wenn ich als Führungskraft Klarheit schaffe, ob diese Konferenz eine reine Informationsveranstaltung ist (z.B. Verordnungen) oder ob sie der Rahmen für eine gemeinsame kreative Erarbeitung ist, erhöht das den Output.

› Schaffen von Möglichkeiten der inhaltlichen Mitgestaltung (Agenda).

› Teams an Bildungseinrichtungen sind in der Regel sehr groß. Das bedeutet für Führungskräfte, dass sie für Besprechungen einen realistischen Output festlegen.

› Besprechungen/Konferenzen können eine Strategieentwicklung sein – jedoch niemals eine inhaltliche Erarbeitung (zu viele Mitarbeiter:innen und zu wenig Zeit).

Worst Practice

› Der Monolog der Führungskraft. Dann doch lieber ein Mail schicken. Das werden zwar nicht alle lesen, es haben jedoch beim Monolog auch nicht alle zugehört.

› Ausschließliches Einbinden der präsenten Mitarbeiter:innen und das Ignorieren der stillen zurückhaltenden Mitarbeiter:innen. Der Satz „Wer schweigt stimmt zu“ ist gruppendynamisch leider eine Fehleinschätzung.

› Zu viele Themen in eine Besprechung packen.

Curriculum Bildungsdimension »Kompetenz in der Außenwirkung«

Für diese Bildungsdimension wurde ein eintägiger Workshop im Rahmen der INTERREG-Projekte entwickelt.

•) Öffentlichkeits- und Präsentationskompetenz

EINLEITUNG

Ziel ist es, die Führungskräfte mit Techniken vertraut zu machen, die sie dabei unterstützen, Präsentationen bzw. Gespräche mit Stakeholdern (politische Vertretungen und Ansprechpartner:innen, Pädagog:innen, Eltern, mögliche Kooperationspartner:innen, ...) professionell durchzuführen. Wichtig ist dabei nicht nur die Persönlichkeit der/des Vortragenden/Präsentierenden, sondern auch die richtige Wahl des Präsentationsmediums und der Methode. Im Vordergrund steht dabei jedoch das richtige Storytelling, um die Zuhörenden nachhaltig für den Inhalt der Präsentation zu begeistern. Durch die Verbreitung von Online-Veranstaltungen in den letzten Jahren ist der Wert dieser Kompetenz massiv gestiegen.

INHALTE

- **Die eigene Handlungskompetenz**
- **Umgang mit Lampenfieber**
- **TUBA-Modell (Übung zum Vortragseinstieg)**
- **Sozialformen (pro & contra)**
- **Methodenkoffer (pro & contra)**
- **Präsentationsmedien (pro & contra)**
- **Körpersprache, Status und selbstsicheres Auftreten**

Das 7-Säulen-Modell

»Man kann nicht nicht kommunizieren - Das 1. Axiom von Paul Watzlawick kennt man. Vergessen wird nur allzu oft, dass es auch für einen selbst gilt.«

UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Best Practice

› Die eigene Handlungskompetenz als Vortragende:r zu erkennen schafft Selbstbewusstsein. Wie stark sind meine Säulen? Woran kann ich gezielt arbeiten? (siehe Grafik linke Seite)

› Schon Aristoteles sagte in Bezug auf die rhetorische Durchschlagskraft: „Es braucht LOGOS (Fakten, Zahlen, Fachwissen), PATHOS (Emotionen zeigen und erzeugen) und ETHOS (Glaubwürdigkeit der/des Vortragenden)."

› Auf die „7-38-55-Regel" von Prof. Albert Mehrabian achten! Nicht nur der Inhalt des Gesagten ist wichtig (7%), sondern auch der Klang der Stimme (38%) und vor allem, wie die Körperhaltung (55%) der/des Vortragenden wahrgenommen wird. Stimmt also das Gesagte nicht mit Körperhaltung und Stimme überein, wird dem Inhalt nicht geglaubt.

› Alle Wahrnehmungstypen ansprechen, d.h. visuell, auditiv und kinästhetisch.

› Storytelling – erzeugen Sie Bilder im Kopf der Zuhörenden!

› Machen Sie Pausen! Einem Wortschwall kann und will niemand folgen.

Worst Practice

10 Hauptfehler der rhetorischen Praxis:

1. Die zu schnelle Zusage für eine Präsentation, einen Vortrag und mangelnde Vorinformation über die Zuhörer:innen.
2. Der Zeitdruck und die dadurch mangelhafte Vorbereitung.
3. Der schlechte Beginn und Einstieg.
4. Zu starke Manuskriptgebundenheit und darum kein oder nur seltener Blickkontakt zum Publikum.
5. Es herrscht ungenügende Zuhörer:innen-Bezogenheit.
6. Der rote Faden und ein klares Konzept fehlen.
7. Sie sprechen zu schnell, zu langsam, zu leise, zu laut.
8. Ihr Vortrag ist langatmig und langweilig.
9. Es fehlt an Engagement und Begeisterung.
10. Es gibt keine Conclusio, keinen Schlussappell.

Curriculum Bildungsdimension »Gendermanagement«

Für diese Bildungsdimension wurde ein eintägiger Workshop im Rahmen der INTERREG-Projekte konzipiert.

•) Gendermanagement

EINLEITUNG

Gendermanagement ist als Teil des Diversity-managements zu sehen und verpflichtender Auftrag für alle Bildungseinrichtungen. Allzu oft bleiben Gender- und Diversityvorsätze jedoch nur als gutgemeinter und theoretischer Ansatz Teil des Leitbilds, denn Gendermanagement ist zu Beginn ein Haltungs- und Selbstreflexions-thema und muss (vor)gelebt werden. Auch die Differenzierung zwischen Eltern/Mitarbeitenden und Kinder-/Jugendarbeit muss dabei beachtet werden.

Ziel ist daher die Sensibilisierung von Elementar- und Schulpädagog:innen in diesem Bereich, sowohl in Bezug auf Eltern- als auch auf Kinder-/Jugendarbeit. Schwerpunkte liegen auf der Implementierung von Gender- und Diversitykomponenten in den Alltag von Bildungseinrichtungen, dem Aufzeigen von kulturellen Unterschieden, dem Anstoß zur Selbstreflexion des eigenen Kultur- und Geschlechterrollenbegriffs, dem Perspektivenwechsel und der Vermittlung von praktischem Handwerkszeug.

INHALTE

- **Gender-Einführung & Diversity-Kerndimensionen**
- **Gender-Equality-Management**
- **Gender-Identität**
- **Gender-Stereotypen**
- **Gendersensible Bereiche in Bildungseinrichtungen**
- **Gendersensible Sprache**
- **Umsetzung im elementarpädagogischen & schulischen Bildungsalltag**

»Gendermanagement ist eine Top-down-Strategie und damit eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte im Bildungsbereich, benötigt aber einen Bottom-up-Konsens des Kollegiums.«

UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Best Practice

› Gendermanagement beginnt mit Selbstreflexion. Erinnern Sie sich an Ihre Kindheit und Jugend, stellen Sie sich folgende Fragen:
  › Welche Vorstellungen hatte mein 10-jähriges Ich vom anderen Geschlecht bzw. deren Rolle in der Gesellschaft?
  › Wie haben sich Geschlechterrollen seitdem verändert? Für mich persönlich und gesellschaftlich?

› Wichtig ist die Kenntnis rechtlicher Grundlagen, um in Diskussionen argumentieren zu können bzw. rechtliche Schritte einzuleiten.*

› „Sprache schafft Wirklichkeit“: Gendern in Wort und Schrift ist der erste Schritt in eine gleichgestellte Zukunft.

› Gendersensible Bereiche in Bildungseinrichtungen wahrnehmen.

› **4-R-Methode** als Tool nützen! Am besten im Team. Sie dient der Genderanalyse in Bildungseinrichtungen, um Defizite sichtbar zu machen.
  › **Repräsentation** Geschlechterverteilung innerhalb der Bildungseinrichtung? WER?
  › **Ressourcen** (Geld, Zeit, Räume)? WAS?
  › **Realitäten** (soziale Rahmenbedingungen, geschlechtsspezifische Werte und Normen, Benachteiligungen aufgrund des sozialen Geschlechts)? WARUM?
  › **Recht** (mittelbare und unmittelbare Diskriminierung)? WARUM?

Worst Practice

› Gendermanagement ist Frauenförderung

› No-Go-Sätze verwenden
  › „Das war immer schon so!“
  › „Reicht es den Frauen noch immer nicht?“
  › „Das war doch nur ein Witz, ein bisschen mehr Humor würde nicht schaden.“ (Sexismus/Heterosexismus)
  › „Grundsätzlich soll ja jeder machen, was er will, aber …“
  › „Das ist nichts für Frauen/Männer.“
  › „Wir haben überhaupt kein Problem mit Gender.“

› Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

› Personalmanagement ohne Gendermanagement

› Bei uns ist Gendermanagement schon lange implementiert. Da gibt es nichts mehr zu tun.

* Diskriminierung kann in Österreich kostenfrei bei der Gleichbehandlungsanwaltschaft gemeldet werden: www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at Auf der Webseite sind auch Fälle aus dem Schul- und Kindergartenalltag zu finden.

Modelle der Kompetenzvermittlung

Grundhaltung in Qualifizierungsmaßnahmen

Ganz im Sinne der Projektziele basieren die Qualitätskriterien für Weiterbildungen auf dem Verständnis einer konstruktivistischen und systemischen Grundüberzeugung. Die Trainer:innen sollen sich als Personen verstehen, die Lernprozesse ermöglichen und begleiten. Es sollen Lern- und Reflexionsräume entstehen, in denen aktive Lernerfahrungen und Wissensvermittlung stattfinden.

Die einzelnen Teilnehmer:innen (Führungskräfte) stehen im Mittelpunkt. Es wird mit den konkreten Erfahrungen (positiven wie negativen) der Führungskräfte gearbeitet. Diese sind die Ausgangspunkte, um zu reflektieren, neue Methoden vorzustellen, diese zu erproben und in den eigenen Verhaltensmix zu integrieren.

Da die individuellen Erfahrungen der Teilnehmer:innen an den Beginn der Workshops gestellt werden, ist dieser Qualifizierungsansatz auch stets nahe an den konkreten beruflichen Herausforderungen. Dies sichert den Transfer der Inhalte in die Praxis bzw. erleichtert es dem/der Einzelnen, die erarbeiteten Methoden in die eigenen Verhaltensmuster einzubauen.

Für ein tragfähiges und nachhaltiges Lernklima ist es wichtig, dass die Teilnehmer:innen aktiv an der methodischen Gestaltung partizipieren. In der Praxis bedeutet dies, dass die Entscheidung über die Teilnahme an konkreten Übungen dem Individuum überlassen wird und die Teilnehmer:innen demnach eingeladen werden, sich aktiv an der inhaltlichen Schwerpunktsetzung (vor dem Hintergrund des ausgeschrieben Themas) zu beteiligen.

Umsetzungsmöglichkeiten

FIXE WORKSHOP-GRUPPEN MIT BEGLEITENDEM COACHING

In der Praxis hat sich eine Gruppengröße zwischen 8-12 Personen bewährt. Diese Gruppe durchläuft alle Bildungsdimensionen gemeinsam. Hierfür empfiehlt sich ein Mix aus „jungen“ und „älteren“ Führungskräften, um einen größeren Lern- und Reflexionsertrag aus der Gruppe zu generieren. Durch diese fixe Gruppe entwickeln sich eine arbeitsfähigere Gruppendynamik, intensivere Beziehungen und tiefere Reflexionen.

Zwischen den einzelnen Bildungsdimensionen findet ein Gruppen- oder Einzelcoaching statt. Der Ausgangspunkt für die Coachings sind individuelle Vorhaben der Führungskräfte, die am Ende

jedes Trainings definiert werden. Diese werden im Anschluss in der Praxis erprobt/angewendet und im Coaching reflektiert.

Bei Trainer:innen und Coaches sollte es sich um unterschiedliche Personen handeln. Dies bringt zusätzliche Reflexionsimpulse, Zugänge und Lernmöglichkeiten, es braucht aber einen guten und tragfähigen Kontakt und Austausch zwischen Trainer:in und Coach.

OFFENE WORKSHOP-GRUPPEN

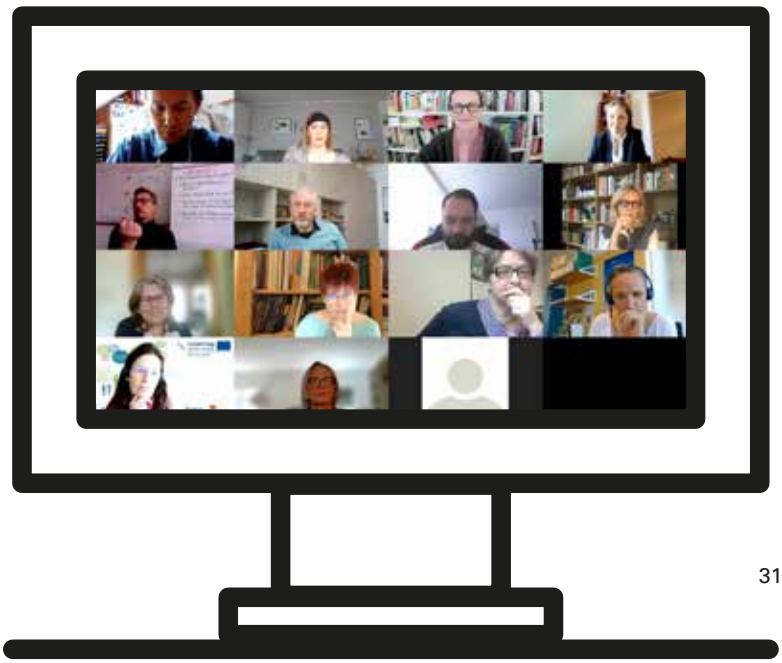
In der Praxis hat sich eine Gruppengröße zwischen 8-12 Personen bewährt. Empfehlenswert ist, dass die Teilnehmer:innen (Führungskräfte) aus unterschiedlichen Bildungseinrichtungen kommen. Dies fördert den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung. Der Vorteil dieser Umsetzungsform ist, dass Führungskräfte jene Themen auswählen können, die für sie am relevantesten sind. Ein methodischer Nachteil hierbei ist, dass bei wechselnder Gruppenzusammensetzung bei jedem Modul an der Arbeitsfähigkeit der Gruppe gearbeitet werden muss.

ONLINE-FORMATE

Aufgrund der Coronapandemie wurden einige Bildungsdimensionen im Online-Format durchgeführt. Diese Online-Formate haben gut funktioniert. Eine wesentliche Erkenntnis hieraus war, dass bei Online-Formaten die Teilnehmer:innengruppe fix und etwas kleiner sein sollte. Dies verringert das Distanzgefühl, das eine Online-Veranstaltung mit sich bringt.

Es empfiehlt sich für Online-Formate, dass das erste Modul in Präsenz durchgeführt bzw. ein persönliches Kennenlernformat entwickelt wird. Dies verstärkt die gruppendynamische Arbeitsfähigkeit und die Beziehungen.

Online-Formate sollten auch etwas kürzer sein als klassische Präsenzmaßnahmen. Empfehlung hierfür ist ein Umfang von ca. sechs Einheiten.



Ausblick und Empfehlungen der Expert:innen

In den Thinktanks und den darauffolgenden Veranstaltungen mit den Teilnehmer:innen zur Erprobung der Currriculum-Inhalte in Form von Trainings und Workshops hoben alle Beteiligten die große Bedeutung der Führungskräfteentwicklung im Bildungsbereich hervor.

Die Empfehlungen an die Trägerorganisationen und an die Politik sind daher Ergebnisse des Thinktank-Prozesses, aber auch der Leitungspersonen aus den Bildungseinrichtungen, die unmittelbar in einer Führungsfunktion stehen.

Im Bereich der Professionalisierung von Führungskräften bei Changemanagement-Prozessen, braucht es hier ein konkretes Hinschauen und Umdenken der Politik und Träger:innenorganisationen. Es herrscht noch häufig das Bild, dass ein/e engagierte/r kompetente/r Mitarbeiter:in auch automatisch eine gute Führungskraft sei. Engagement und Kompetenz ist natürlich die Basis, jedoch gleichzeitig manchmal ein Hindernis für die Führungskraft. Hierfür braucht es Entwicklungs- und Reflexionsangebote und die Bereitschaft in diese Kompetenzen als Bildungsverantwortliche auch Zeit und Ressourcen zu investieren.

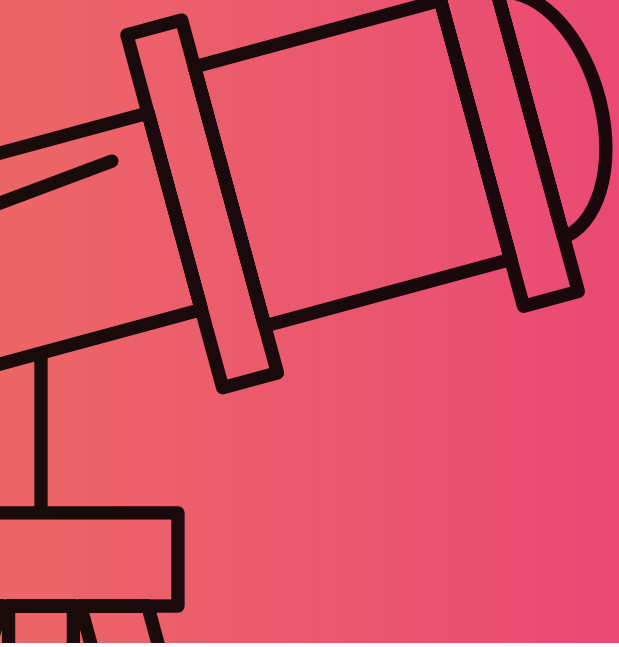
»Gemeinsames Wachstum«

Die Empfehlung an die Politik und Träger:innenorganisationen ist es, in die Führungskräfteentwicklung zu investieren, denn dies sind Investitionen in die Nachhaltigkeit. Dadurch entwickeln sich am Ende stabilere Teams (geringere Mitarbeiter:innen-Fluktuation), höhere Arbeitszufriedenheit, weniger Krankenstände, höhere Qualität, höheres Engagement und höhere Flexibilität bei Neuerungen und geringeres Stress- und Überlastungserleben bei Mitarbeiter:innen. All diese Faktoren stehen für Erfolg, sind ressourcensparend und somit für Investitionen, die mittel- und langfristig ein großes Einsparungspotential haben.

HIGH POTENTIAL PROGRAMME FÜR ZUKÜNFTIGE FÜHRUNGSKRÄFTE

Menschen, die eine Führungsposition anstreben, sollen bereits mittels eines Vorbereitungsprogramms auf ihre kommende Führungsrolle und die damit verbundenen Herausforderungen hingeführt werden. Dieser Zugang verringert die klassischen Anfangs- bzw. Einstiegsfehler und erhöht bei den Mitarbeiter:innen die Akzeptanz für Veränderungen.

Die Expert:innen sprechen sich klar für eine modulare Weiterentwicklung aus. Diese sollte vor Beginn der Führungstätigkeit starten und den Beginn der Führungstätigkeit begleiten.



MENTOR:INNENMODELLE

Gerade für junge Führungskräfte ist es eine große Unterstützung, eine erfahrene Führungskraft zur Seite zu haben. Hier geht es um die Ressourcen des Erfahrungsaustauschs, das Kennenlernen von informellen Regeln und Zuständigkeiten der jeweiligen Organisation. Diese Mentor:innen sollen in keiner hierarchischen Verbindung zur jungen Führungskraft stehen und Erfahrung mit Gesprächsführungs- und Coachingtechniken haben. Für alle Beteiligten und vor allem die Organisation muss klar sein, dass der/die Mentor:in keine Informationen über die junge Führungskraft an die Organisation weitergibt. Dies ist die Basis für ein offenes und nachhaltiges Lernfeld.

LAUFENDE ANGEBOTE AN FÜHRUNGSKRÄFTE:

Auch erfahrene und gute Führungskräfte benötigen Impulse von außen. Gerade in der Arbeit mit Menschen ist das Fundament die Haltung, die eingenommen wird. Durch konkrete Weiterbildungsangebote reflektiert die Führungskraft ihr eigenes Tun. Eine Führungstätigkeit ist vor allem in herausfordernden Situationen oftmals eine einsame Tätigkeit. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften stellt ein eigenes und unterstützendes Lern- und Reflexionsfeld dar.

Die Formate können hier sehr unterschiedlich sein. Es bietet sich klassische (Fall-)Supervision an, ein moderierter Fachaustausch zu einem konkreten Thema oder ein- bis zweitägige Schulungen zu einem konkreten Thema.

Ob Inklusion, sprachensensibler Unterricht, Portfolio, jahrgangsübergreifende Klassen oder Kinderschutzkonzepte – all diese Bildungsinnovationen durchlaufen meist dieselben Prozesse, ob im Kindergarten oder in der Schule.

Dort wo Bildungsinnovationen erfolgreich verlaufen, haben Leitungspersonen eine entscheidende Rolle im Prozess. Wenn sie scheitern, kann man oft genau analysieren an welchen Gelenkstellen beziehungsweise in welchen Phasen des Prozesses die Steuerung versagt hat, oder welche Widerstände möglicherweise ignoriert oder falsch eingeschätzt wurden bzw. wo Entscheidungsträger:innen das notwendige Wissen zur Steuerung des Prozesses fehlte. Und so sind nur im seltenen Ausnahmefall die geglaubten Rahmenbedingungen und Reformen alleine verantwortlich, ob Maßnahmen eine Veränderung bringen. Es sind vor allem die Menschen, die auf dem Weg der Veränderung erfolgreich mitgenommen werden bzw. diese führen können.

Literatur

ZU ARTIKEL „BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN DES CHANGEMANAGEMENTS“ S. 8-13

Altrichter, H. & Wiesinger, C. (2005). Implementation von Schulinnovation - aktuelle Hoffnung und Forschungswissen. http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/internet/

Al-Ani, A. & Gattermeyer, W. (2000). Entwicklung und Umsetzung von Change Management Programmen. In W. Gattermeyer & A. Al-Ani (Hrsg.), Change Management und Unternehmenserfolg (S. 13-40). Wiesbaden: Gabler.

von Below, S. (2002): Bildungssysteme und soziale Ungleichheit. Das Beispiel der neuen Bundesländer. Opladen.

Bonsen, M. (2003). Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.

Böttcher, W. (2002). Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation, Leistungsevaluation und Bildung. Weinheim: Juventa.

Brüsemeister, Th. [Hrsg.]; Eubel, K.-D. [Hrsg.] Zur Modernisierung der Schule - Leitideen - Konzepte - Akteure. Ein Überblick Bielefeld.

Elke, G. (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. In C. Graf

Gemünden, H-G. & Walter, A. (1998). Beziehungspromotoren - Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In J. Hauschildt & H.-G. Gemünden (Hrsg.), Promotoren - Champions der Innovation (S. 111-132). Wiesbaden: Gabler.

Grossmann, R. (Hrsg.) (l997-). Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Bd. 2. Wien New York: Springer:

Hall, G. & Hord, S. (2001). Implementing change: patterns, principles, and potholes. Boston, London, Toronto: Allyn and Bacon.

Hauschildt, J. & Gemünden, H-G. (1998). Das Promotoren-Modell im Spannungsfeld von Erklärung und Gestaltung. In J. Hauschildt & H-G. Gemünden (Hrsg.) Promotoren -Champions der Innovation (S. 1-8). Wiesbaden: Gabler.

Kempfert, G.;Rolff, H.G. (2000): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim, Basel.

Krüger, H.-H.; Olbertz, J.H. (Hg.) (1997): Bildung zwischen Staat und Markt. Opladen

Lewin, K. (1963). Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Bem: Huber.

Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (200 1). Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Oelkers, J.(2000a): Schule und Bildung im Prozess der Globalisierung. Online unter https://www.medienpaed.com/article/view/177/177

Rosenbusch, H. S. (2005): Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. · München u.a.: Luchterhand.

Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim, München.

Seitz, H. & Capaul, R. (2005). Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Curriculum: Literatur- und Videotipps

LEADERSHIP

Kurt W. Koeder, Tobias Koeder: „Mitarbeiterführung – Leading People“ (Tectum, 2020)

Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: „Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen: …“ (Vahlen, 2016); Youtube-Videotipp: „Interview mit Bernd Oestereich bei der Manage Agile 2015” (HLMC Events GmbH, 2015)

Frederic Laloux: „Reinventing Organisations visuell“ (Vahlen, 2016); Youtube-Videotipp: „#NWX19 – Frédéric Laloux – New Work – Beyond the Hype“ (XING, 2019)

Fredmund Malik: „Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt“ (Campus, 2019)

Stephen R. Covey: „Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“ (Gabal, 2005); Youtube-Videotipp: „Die 7 Wege zur Effektivität: Schaffen Sie Ihr eigenes Wetter“ (FranklinCovey Germany GmbH, 2018)

GESPRÄCHSFÜHRUNGSTECHNIKEN

Friedemann Schulz von Thun: „Miteinander Reden 1-4“ (Rowohlt, Faltschachtel: Sonderausgabe 2019)

Sonja Radatz: „Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“ (Systemisches Management, 2018)

WIDERSTAND/CHANGEMANAGEMENT

Winfried Berner: „Reaktanz: Die Feinmechanik des Widerstands“

Webtipp: www.umsetzungsberatung.de/psychologie/reaktanz.php

GENDER- UND DIVERSITYMANAGEMENT

Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger, Roswitha Hofmann: „Diversität und Diversitätsmanagement“ (Facultas, 2012); Youtube-Videotipp: „Diversity – was bringt Vielfalt?“ (ARD-alpha, 2019)

Leah Czollek, Gudrun Perko, Heike Weinbach: „Praxishandbuch Social Justice und Diversity“ (Beltz, 2012)

Karl H. Hörning, Julia Reuter: „Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und Praxis“ (transcript, 2004); Youtube-Videotipp: „Wie Kultur unser Verhalten lenkt | Julien S. Bourelle | TEDx Trondheim“ (TEDx Talks, 2015)

Axel Schulte, Andreas Treichler: „Integration und Antidiskriminierung“ (Juventa, 2010)

Friedemann Schulz von Thun, Dagmar Kumbier: „Integration und Antidiskriminierung“ (Rowohlt 2013); Youtube-Videotipp: „Kommunikationsmodell – der Teufelskreis nach Schulz von Thun und die interkulturelle Kommunikation“ (Connected Trough Culture, 2019)

Sineb el Masrar: „Emanzipation im Islam – Eine Abrechnung mit ihren Feinden“ (Herder, 2016)