

**Lehrgangsbeschreibung**

# Führungskräfte-Lehrgang AHS

Version: 2.0      Erstellungsdatum: 27.4.2011

Diese Vorlage wurde eingereicht von:

Ulrike Lehner-Stift, Pädagogische Hochschule Wien 01/ 60118-3616,  
ulrike.lehner-stift@phwien.ac.at

Nina Hochleitner, Pädagogische Hochschule Wien 01/ 60118-3663,  
nina.hochleitner@phwien.ac.at

## Inhaltsverzeichnis

1	Kompetenzkatalog .....	3
2	Zulassungsvoraussetzungen .....	6
3	Angabe der inhaltlichen Kategorie gem. Beilage .....	6
4	Angabe der Zielgruppen gem. Beilage .....	6
5	Lehrgang – Einheitenraster .....	7
6	Lehrgang – Einheitenübersicht .....	8
7	Lehrgang – Beschreibungen der Einheiten.....	12
7.1.	Grundmodul:.....	12
7.1.1.	Teil 1: Führen in der Schule – Rollenverständnis, Führungsaufgaben und – modelle.....	12
7.1.2.	Teil 2: Konfliktmanagement: Führungsaufgabe Kommunikation, Kommunikation gestalten - in Konflikten führen .....	13
7.1.3.	Teil 3: Schulentwicklung: Organisation Schule gestalten .....	13
7.1.4.	Teil 4: Führungsverhalten und Teamarbeit.....	13
7.2.	Peergruppe als Selbststudium, lehrgangsbegleitend:.....	13
7.3.	Wahlmodul.....	14
7.3.1.	Projektmanagement .....	14
7.3.2.	Moderation von großen Gruppen, Konferenzmanagement .....	14
7.3.3.	Präsentieren und Visualisieren .....	14
7.3.4.	Interkulturelle Kompetenz.....	15
7.3.5.	Zeitmanagement/Selbstmanagement.....	15
7.3.6.	Moderation und Sitzungsleitung .....	15
7.3.7.	Öffentlichkeitsarbeit .....	15
8	Prüfungsordnung .....	17
8.1.	Prüfungsordnung – Allgemeiner Teil.....	17
8.2.	Prüfungsordnung – Besonderer Teil .....	17
9.	Lehrgang – Allgemeine Angaben.....	19
9.1.	Datum der Zuteilung der ECTS Credits durch die Studienkommission:.....	19
9.2.	Umfang und Dauer des Lehrgangs .....	19
9.3.	Beabsichtigter Beginnzeitpunkt des Lehrgangs .....	20
9.4.	Angabe der Version/des Erstellungsdatums des Dokuments:.....	20
9.5.	Ansprechperson.....	20

## Kompetenzkatalog

Der Lehrgang zielt darauf ab, Personen, die im Schulbereich Führungsaufgaben unterschiedlicher Art wahrnehmen, ein fundiertes Grundrepertoire zu vermitteln, um die immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen von Leitung, Führung, Management und Organisation erfolgreich erfüllen zu können. Er vermittelt einerseits erprobte, verbindliche Basiselemente und soll andererseits auch individuelle Bedürfnisse abdecken und zukünftige Anforderungen integrieren.

Der Fokus liegt dabei auf Erwerb und Vertiefung von folgenden Kompetenzen:

### **A. Grundmodul**

#### **1.1. Führungskompetenz**

Erfolgreiche Absolvent/innenn des Lehrgangs

- haben sich theoretisch und praktisch mit dem Thema „Führung“ auseinandergesetzt und kennen unterschiedliche Führungsmodelle
- können mentale Bilder von Führung in Beziehung setzen zur einen Führungspraxis
- verfügen über ein Repertoire an Führungsinstrumenten
- können Führungsinstrumente situationsadäquat einsetzen
- können ihre Führungsrolle und Funktion angemessen reflektieren

#### **1.2. Kommunikative Kompetenzen als Führungskraft**

Erfolgreiche Absolvent/innen des Lehrgangs

- haben fundierte Kenntnis von Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien
- verfügen über ein umfassendes Repertoire von Techniken der Gesprächsführung
- können diese in unterschiedlichen Gesprächssituationen variabel und sinnvoll anwenden
- können typische Kommunikationsflüsse und –situationen in der Schule in ihren systemischen Zusammenhänge erkennen und darauf passend, situativ eingehen
- können Funktion und Bedeutung von Konflikten unter einer systemisch-konstruktivistischen Sichtweise im Kontext Schule erkennen
- haben ihre persönlichen Konfliktmuster reflektiert
- können ihre eigene Führungsrolle in Spannungsfeldern konstruktiv gestalten

#### **1.3. Steuerungskompetenz**

Erfolgreiche Absolvent/innen des Lehrgangs

- verstehen Schule als lernende Organisation und kennen die Spezifika der ExpertInnenorganisation „Schule“
- sind in der Lage, Entwicklungsprojekte zu initiieren und zu leiten
- sind vertraut mit den grundlegenden Instrumentarien des Projektmanagements
- sind imstande, eine für das jeweilige Projekt passende Projektarchitektur zu entwickeln

- kennen die typischen Phasen in Veränderungsprozessen
- verfügen in Change-Management-Prozessen über adäquate Strategien der Intervention
- können umfassende Organisations- und Schulentwicklungsprozesse aktiv unterstützen und vorantreiben

#### 1.4. Teamkompetenz

Erfolgreiche Absolvent/innen des Lehrgangs

- haben sich theoretisch und praktisch mit der Führung von Teams auseinandergesetzt
- wissen um die Dynamik in Teams und sind in der Lage, Teamprozesse zu gestalten
- verfügen über Strategien und Methoden zur Teambildung und Teamentwicklung
- sind in der Lage, im Spannungsfeld zwischen organisationalem Interesse und den Bedürfnissen der einzelnen Teamführung wahrzunehmen – einschließlich kollegialer Führung und zeitlich begrenzter Führungsaufgaben
- kennen grundlegende Instrumentarien der Personalentwicklung und wissen um deren Chancen und Nutzen für die Schule

### B. Erweiterungsmodul

Das Erweiterungsmodul dient der individuellen ergänzenden Professionalisierung und deckt – je nach Wahl – folgende Kompetenzen ab:

**1.5. Projektmanagement:** Kompetenz, Projekte zu planen, durchzuführen und zu evaluieren

- Absolvent/innen haben sich aus der Perspektive der Führungskraft Wissen und Können angeeignet, Entwicklungsprozesse unter Zuhilfenahme von Projektmanagement professionell zu steuern

**1.6. Visualisierung und Präsentation:** Kompetenz, Inhalte adäquat zu visualisieren und wirksam zu präsentieren

- Absolvent/innen verfügen über ein grundlegendes Know-How zur Präsentation, haben das eigene Präsentationsrepertoire erweitert.
- Sie können auf unterschiedliche Weise (inkl. unter Nutzung von IKT) Inhalte visualisieren und präsentieren

**1.7. Moderation und Sitzungsleitung:** Kompetenz, (Team)Sitzungen, Besprechungen, Arbeitstreffen zu strukturieren und Arbeitsabläufe im Hinblick auf ein gegebenes Arbeitsziel zu gestalten

- Die Absolvent/innen haben das eigene Moderationsrepertoire erweitert und können Arbeitssitzungen und größere Sitzungen planen, strukturieren und moderieren

**1.8. Zeit- und Selbstmanagement:** Kompetenz, die eigene Arbeit im Hinblick auf gesetzte Ziele und der zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal zu planen und umzusetzen.

- Absolvent/innen können den eigenen Umgang mit Zeit, Raum und der eigenen Energie in der konkreten beruflichen/ privaten Umwelt analysieren und entsprechend steuern. Sie können dadurch die Arbeitseffizienz und –effektivität optimieren und sich zugleich funktional abgrenzen und vor Burn-Out-Phänomenen schützen.

**1.9. Öffentlichkeitsarbeit:** Kompetenz, den Umgang mit Medien als Führungskraft professionell zu gestalten und die eigene Organisation, bzw. eigene Arbeit und Leistung öffentlichkeitswirksam darzustellen.

- Absolvent/innen sind in den Umgang mit verschiedenen Medien eingeführt und anhand von theoretischen Exkursen und praktischen Übungen befähigt, die eigene Schule/ das eigene Arbeitsumfeld in unterschiedlichen Situationen öffentlichkeitswirksam zu präsentieren.

**1.10. Interkulturelle Kompetenz als Führungskraft:** Kompetenz, in globalen Dimensionen zu denken – Diversität im Allgemeinen und Multikulturalität im Besondern als Chance zu begreifen und zu nutzen.

- Absolvent/innen haben sich mit Fragen der überregionalen/interkulturellen Zusammenarbeit in verschiedenen Kontexten auseinandergesetzt, kennen Strategien für den konstruktiven und gewinnbringenden Umgang mit multikulturelle Fragestellungen und Herausforderungen im schulischen Kontext. Sie kennen Unterstützungs- und Beratungsangebote für die Entwicklung einer europäischen/ internationalen Dimension an Schule.

**1.11. Großgruppenmoderation und Konferenzgestaltung:** Kompetenz, Konferenzen strukturiert zu planen und durchzuführen – unter aktiver Beteiligung der Teilnehmer/innen. Kompetenz, die Dynamiken einer Großgruppe bzw. eines ganzen Systems zu nutzen und zu steuern.

- Absolvent/innen haben das Grundrepertoire erfolgreicher Moderation erweitert, kennen unterschiedliche Settings für Großgruppeninterventionen und sind in der Lage, ein passendes Design für den Ablauf einer Großgruppenveranstaltung zu entwerfen

## **2 Zulassungsvoraussetzungen**

Zur Teilnahme am Lehrgang zugelassen werden

- Personen mit abgeschlossenem Lehramtsstudium für AHS, die
- in einem aufrechten Dienstverhältnis im allgemeinbildenden höheren Schulwesen stehen und zu einer der folgenden Gruppen zählen:
  - ♦ AHS-LehrerInnen, die im Rahmen schulischer Organisationsentwicklung von neue Führungsaufgaben wahrnehmen (wie z.B. die Leitung von Steuergruppen oder Projektgruppen zur Schulentwicklung)
  - ♦ Administrator/innen
  - ♦ Anwärter/innen für Schulleitungsaufgaben
  - ♦ Mitarbeiter/innen der Pädagogischen Hochschule
  - ♦ Mitarbeiter/innen des SSR für Wien

### **2.1. Zulassungskriterien (gemäß § 10 Abs. 2 AStG 1999)**

Für den Fall, dass die Anzahl der Anmeldungen für den Führungskräftelehrgang AHS die Anzahl der verfügbaren Plätze übersteigt, entscheidet die Leitung des Instituts AHS, WMS, BMHS, BS, BAKIP an der PH Wien im Einvernehmen mit dem SSR für Wien, Abteilung AHS über die Aufnahmen der Teilnehmer/innen in den Lehrgang.

### **2.2. Nachweis besonderer Vorkenntnisse für die Anmeldung**

Ein Nachweis besonderer Vorkenntnisse ist für die Anmeldung nicht erforderlich. IKT – Basiskenntnisse werden erwartet.

## **3 Angabe der inhaltlichen Kategorie gem. Beilage**

12 Führungskompetenz/ Leadership (mehr Autonomie an den Schulen)

## **4 Angabe der Zielgruppen gem. Beilage**

240 LehrerInnen allg.

## 5 Lehrgang – Einheitenraster

### Grundmodul:

1. Studienjahr				2. Studienjahr			
1. Semester		2. Semester		3. Semester		4. Semester	
E 1-1 (1)		E 7-1 (4)		E 13-1 (7)		E 19-1 (10)	
Führung in der Schule - Rollenverständnis, Führungsaufgaben und -modelle		Konfliktmanagement: Kommunikation als Führungsaufgabe – in Konflikten führen		Organisation Schule gestalten – Führen in Veränderungsprozessen		Führungsverhalten und Teamarbeit	
1,25 EC	2,0 SWS	1,25 EC	2,0 SWS	1,25 EC	2,0 SWS	1,25 EC	2,0 SWS

### Erweiterungsmodul:

Spätestens bis ½ Jahr nach Abschluss des Grundmoduls sind Wahlveranstaltungen im Ausmaß von insgesamt 60 EH zu inskribieren und mit Erfolg abzuschließen – als Wahlveranstaltungen gelten in diesem Zusammenhang Seminare, die von der PH Wien angeboten werden und als anrechenbar für den FK-Lehrgang ausgewiesen sind.

Zur Wahl stehen Module aus folgenden Themenbereichen:

- Projektmanagement
- Moderation von großen Gruppen: Konferenzmanagement
- Interkulturelle Kompetenz
- Präsentieren und Visualisieren
- Zeit- und Selbstmanagement
- Öffentlichkeitsarbeit für Führungskräfte
- Moderation- und Sitzungsleitung

Summe der zu absolvierenden Wahlveranstaltungen: 60 EH – 2,5 EC – 3,75 SWS.

### lehrgangsbegleitend:

#### Peergroup

als Selbststudium zur laufenden Vertiefung der Teile 1 bis 4, Reflexion und Analyse

0,5 EC Workload in Std. 12,50

#### Projektarbeit

im Selbststudium

2,0 EC Workload in Std. 50,0

## 6 Lehrgang – Einheitenübersicht

### 1. Semester:

E 1-1 (1)	SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
		HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
<b>Grundmodul, Teil 1: Führen in der Schule - Rollenverständnis, Führungsaufgaben und -modelle</b>												
Führen in der Schule - Rollenverständnis, Führungsaufgaben und -modelle plus eLearning-Phase zu Teil 1 des Grundmoduls	Kurzzeichen 1					SE	1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25
	Summe						1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25
<b>E 1-2 (2)</b>	<b>SFÜ</b>	<b>Studienfachbereiche ECTS</b>				<b>Art LV</b>	<b>Semesterwochenstunden zu 45 Min.*</b>			<b>Echtstunden zu 60 Min.</b>		<b>ECTS-Credits</b>
		HW	FW	SP	ES	V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	unbetreutes Selbststudium	
<b>Peegruppe als Selbststudium</b>												
Peegruppe	Kurzzeichen 1										4,00	0,16
	Summe										4,00	0,16
<b>E 1-3 (3)</b>	<b>SFÜ</b>	<b>Studienfachbereiche ECTS</b>				<b>Art LV</b>	<b>Semesterwochenstunden zu 45 Min.*</b>			<b>Echtstunden zu 60 Min.</b>		<b>ECTS-Credits</b>
	<b>WP</b>	HW	FW	SP	ES	V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	unbetreutes Selbststudium	
<b>Anrechenbare Wahlveranstaltung im Erweiterungsmodul</b>												
Wahlveranstaltung	Kurzzeichen 8					SE	1,50		1,50	18,00	7,00	1,00
	Summe						1,50		1,50	18,00	7,00	1,00
<b>Summen 1. Semester</b>							3,00	0,50	3,50	42,00	18,25	2,41



2. Semester:

E 7-1 (4)	SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
		HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
<b>Grundmodul, Teil 2: Konfliktmanagement: Kommunikation als Führungsaufgabe, in Konflikten führen</b>												
Konfliktmanagement: Führungsaufgabe: Kommunikation, in Konflikten führen plus eLearning-Phase zu Teil 2 des Grundmoduls	Kurzzeichen 1					SE	1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25
	Summe						1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25
E 2-2 (5)	SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
		HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
<b>Peergruppe im Selbststudium</b>												
Peergruppe	Kurzzeichen 1										4,50	0,18
	Summe										4,50	0,18
E 2-3 (6)	SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
		WP	HW	FW	SP		ES	V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
<b>Anrechenbare Wahlveranstaltung im Erweiterungsmodul</b>												
Wahlveranstaltung	Kurzzeichen 1					SE	1,25		1,25	15,00	5,00	0,80
	Summe						1,25		1,25	15,00	5,00	0,80
<b>Summen 2. Semester</b>							2,75	0,50	3,25	39,00	16,75	2,23
<b>Summen 1. Studienjahr</b>							4,64		6,75	81,00	35,00	4,64

### 3. Semester:

E 13-1 (7)			Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits	
			HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)		unbetreutes Selbststudium
Grundmodul, Teil 3: Schulentwicklung: Organisation Schule gestalten - Führen in Veränderungsprozessen														
Schulentwicklung: Organisation Schule gestalten - Führen in Veränderungsprozessen plus eLearning-Phase zu Teil 3 des Grundmoduls		Kurzzeichen 1					SE	1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25	
Summe								1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25	

  

E 3-2 (8)		SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
			HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
Peergruppe im Selbststudium													
Peergruppe		Kurzzeichen 1										4,00	0,16
Summe												4,00	0,16

  

E 3-3 (9)		SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
			HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
Anrechenbare Wahlveranstaltung im Erweiterungsmodul													
Wahlveranstaltung		Kurzzeichen 1					SE	1,00		1,00	12,00	5,50	0,70
Summe								1,00		1,00	12,00	5,50	0,70

  

<b>Summen 3. Semester</b>								2,50	0,50	3,00	36,00	16,75	2,11
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------	------	------	-------	-------	------

#### 4. Semester:

E 19-1 (10)			Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
			HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
<b>Grundmodul, Teil 4: Führungsverhalten und Teamarbeit</b>													
Führungsverhalten und Teamarbeit: Teambildung und Prozessdynamiken plus eLearning-Phase zu Teil 4		Kurzzeichen 1					SE	1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25
Summe					1,25			1,50	0,50	2,00	24,00	7,25	1,25
E 4-2 (11)		SFÜ	Studienfachbereiche ECTS				Art LV	Semesterwochenstunden zu 45 Min.*			Echtstunden zu 60 Min.		ECTS-Credits
			HW	FW	SP	ES		V/S/Ü	Präsenzstudienanteile	Betreute Studienanteile gemäß § 37 HG	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	Betreute Studienanteile gesamt (Präsenz + § 37 HG)	
<b>Projektarbeit im Selbststudium</b>													
Projektarbeit		Kurzzeichen 1				2,00						50,00	2,00
Summe						2,00						50,00	2,00
<b>Summen 4. Semester</b>						3,25		1,50	0,50	2,00	24,00	57,25	3,25
<b>Summen 2. Studienjahr</b>						5,36		4,00	1,00	5,00	60,00	74,00	5,36
<b>Gesamtsummen:</b>						10,0		9,75	2,00	11,75	141,00	109,0	10,00

**Legende:**

HW Humanwissenschaften  
 FW Fachwissenschaften und Fachdidaktiken  
 SP Schulpraktische Studien WP Wahlpflichteinheit  
 ES Ergänzende Studien  
 LGÜ lehrgangsübergreifende Eh  
 SFU studienfachsbereichübergreifende Eh  
 WM Wahleinheit  
 \*) 1 Semesterwochenstunde entspricht 16 Lehreinheiten (LE) zu je 45 Minuten

LV Lehrveranstaltung  
 VO Vorlesung  
 UE Übung  
 SE Seminar

## **7 Lehrgang – Beschreibungen der Einheiten**

### **7.1. Grundmodul:**

#### **7.1.1. Teil 1:**

#### **Führen in der Schule – Rollenverständnis, Führungsaufgaben und –modelle**

##### Bildungsziele:

Theoretische und praktische Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Führung‘. Kennen lernen unterschiedlicher Führungsmodelle.

##### Bildungsinhalte:

- Welche Rolle habe ich als Führende/r?  
Unterscheidung Leitung – Führen – Managen
- Besondere Bedeutung von ‚Führen‘ im Schulbereich
- Dimensionen von Führung im Überblick
- Mentale Bilder von Führung (Werte, Ideale...) in Beziehung setzen zur eigenen Führungspraxis
- Spannungsfelder von Führung, Führen in komplexen Situationen, Diagnose des persönlichen Führungsumfeldes

#### **7.1.2. Teil 2:**

#### **Konfliktmanagement: Führungsaufgabe Kommunikation, Kommunikation gestalten – in Konflikten führen**

##### Bildungsziele:

Grundlegende Prinzipien der Kommunikation, Kooperation und Konfliktfähigkeit kennen lernen und Führungsverantwortung in diesen Prozessen definieren. Das eigene Handlungsrepertoire in Kommunikations- und Konfliktsituationen erweitern.

##### Bildungsinhalte:

- Grundsätze erfolgreicher Kommunikation, Erkennen systemischer Zusammenhänge in Gesprächssituationen
- Erkennen des individuellen Kommunikationsprofils, Sicherheit in unerwarteten Situationen erlangen.
- Typische Kommunikationsflüsse und Kommunikationssituationen in der Schule
- Aufbau und Ablauf unterschiedlicher Gesprächssituationen, Techniken der Gesprächsführung
- Was sind Konflikte? Eine systemische Sichtweise
- Funktion und Bedeutung von Konflikten im Kontext der Schule, Nutzen von Unterschieden
- Führung und Konflikte, Rollenverständnisse
- Konflikt zwischen Verändern und Bewahren
- Instrumente und Methoden des Konfliktmanagements
- Persönlicher Umgang mit Konflikten (Konfliktlösungsmuster)

### **7.1.3. Teil 3: Schulentwicklung: Organisation Schule gestalten – Führen in Veränderungsprozessen**

#### Bildungsziele:

Die besonderen Elemente der Schule als Organisation begreifen. Typische Phasen und Strukturelemente in Veränderungsprozessen erkennen und die Aufgabe der Führung herausarbeiten.

#### Bildungsinhalte:

- Verständnis von Organisation Schule? Was für eine Art Organisation ist Schule?
- Spezielle Bedingungen der ‚ExpertInnenorganisation‘ Schule
- Konzepte der Organisations- und Schulentwicklung
- Rolle als Führungskraft im Management von Veränderung
- Gestaltung von Entwicklungsprojekten: Initiierung und Beauftragung von Projekten, Einrichten einer entsprechenden Projektstruktur
- Typische Phasen in Veränderungsprozessen
- Entscheidungen treffen als Angelpunkte der Organisationsentwicklung
- Abstimmung von persönlichen Lernprozessen und Strukturentwicklung

### **7.1.4. Teil 4: Führungsverhalten und Teamarbeit**

#### Bildungsziele:

Das eigene Führungsrepertoire und -potential erkennen und erweitern, theoretische und praktische Auseinandersetzung mit der Führung von Teams

#### Bildungsinhalte:

- Das eigene Führungsrepertoire und -potential erkennen und erweitern
- Führungsverständnis – Führungsaufgaben – Führungsverhalten
- Führen im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Organisation und den Interessen der Gruppen
- Führung jenseits von Hierarchien
- Aufgabenbezogene Führung auf Zeit
- Teams entwickeln – Teams führen
- kollegiale Führung
- Zielvereinbarungsgespräche/MitarbeiterInnenengespräche

### **7.2. Peergruppe als Selbststudium, lehrgangsbeleitend:**

#### Bildungsziele:

Unterschiedliche Sichtweisen in Bezug auf das eigene Arbeitsfeld nutzen, kollegiales Feedback geben und nehmen, Selbstorganisation

#### Bildungsinhalte:

- Laufende Vertiefung der Inhalte der Module 1 bis 4
- Reflexion und Analyse ergänzender Literatur
- Fallanalysen

### **7.3. Wahlmodul/ für das Erweiterungsmodul anrechenbare Wahlveranstaltungen**

Im Rahmen des Lehrgangs bzw. bis spätestens ½ Jahr nach Abschluss des Grundmoduls sind Wahlveranstaltungen im Ausmaß von 60 Einheiten aus folgendem anrechenbarem Angebot zu absolvieren.

#### **7.3.1. Projektmanagement**

##### Bildungsziele:

Aus der Perspektive als Führungskraft Wissen und Können aneignen, Entwicklungsprozesse unter Zuhilfenahme von Projektmanagement professionell zu steuern.

##### Bildungsinhalte:

- Was ist Projektmanagement? (Philosophie/Theorie, Werkzeuge, soziale Kompetenz)
- Chancen und Grenzen des Projektmanagements für die Schulentwicklung (Projektkultur und Schulkultur)
- Rollen/Funktionen in einem Projekt
- Aufgaben eines/einer Leiter/s/in bzw. Auftraggeber/in von Projekten
- Stolpersteine und mögliche Lösungen
- Projektmanagement-Tools

#### **7.3.2. Moderation von großen Gruppen, Konferenzmanagement**

##### Bildungsziele:

Grundlegendes Know-how zur Moderation von Sitzungen/ Treffen/ Konferenzen größeren Gruppen erwerben. Das eigene Moderationsrepertoire erweitern.

##### Bildungsinhalte:

- Grundelemente erfolgreicher Moderation
- Arbeit an der eigenen Haltung
- Arbeit an der eigenen Moderationskompetenz
- Verschiedene Formen der Großgruppenmoderation kennen lernen und erleben (World Café, Zukunftskonferenz, Open Space, Appreciative Inquiry, ...) sowie deren Anwendbarkeit im schulischen Kontext
- Entwicklung von Veranstaltungsdesigns

#### **7.3.3. Präsentieren und Visualisieren**

##### Bildungsziele:

Grundlegendes Know-how zur Präsentation erwerben. Das eigene Präsentationsrepertoire erweitern, Möglichkeiten der Visualisierung kennen und einsetzen lernen.

##### Bildungsinhalte:

- Grundelemente erfolgreichen Präsentierens
- Visualisierung als Moderationsinstrument

#### **7.3.4. Interkulturelle Kompetenz**

##### Bildungsziele:

Auseinandersetzung mit Fragen der überregionalen/interkulturellen Zusammenarbeit in verschiedenen Kontexten. Kennen lernen von Unterstützungs- und Beratungsangeboten, um eine europäische/internationale Dimension an den Schulen zu entwickeln.

##### Bildungsinhalte:

- Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit
- Chancen und Grenzen von interkulturellem Austausch zu unterschiedlichen Schwerpunkten
- Internationaler/europäischer Fokus in einem Schulprogramm
- Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten
- Möglichkeiten der praktischen Umsetzung: Projekte und Schulpartnerschaften, internationale Initiativen und Aktivitäten verschiedenster Art

#### **7.3.5. Zeitmanagement/Selbstmanagement**

##### Bildungsziele:

Verbesserung von Arbeitseffizienz und Arbeitszufriedenheit. Den eigenen Umgang mit Zeit in der konkreten beruflichen/privaten Umwelt analysieren und besser steuern.

##### Bildungsinhalte:

- Reflexion über den eigenen Umgang mit Zeit
- Kennen lernen von Instrumenten des Zeitmanagements
- Reflexion von organisationsbezogenen Einflussfaktoren auf das eigene Zeitverhalten (Logik der eigenen Funktion, Organisationsstrukturen, Organisationslogik von Schulen, Organisationskultur)

#### **7.3.6. Moderation und Sitzungsleitung**

##### Bildungsziele:

Grundlegendes Know-how zur Moderation von Arbeitssitzungen und größeren Gruppen erwerben. Das eigene Moderationsrepertoire erweitern.

##### Bildungsinhalte:

- Grundelemente erfolgreicher Moderation
- Arbeit an der eigenen Haltung
- Arbeit an der eigenen Moderationskompetenz

#### **7.3.7. Öffentlichkeitsarbeit**

##### Bildungsziele:

Kennen lernen des Umgangs mit verschiedenen Medien. Anhand von theoretischen Einführungen und praktischen Übungen befähigt werden, die eigene Schule/das eigene Arbeitsumfeld in unterschiedlichen Situationen öffentlichkeitswirksam zu präsentieren.

##### Bildungsinhalte:

- Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Kommunikation mit der Umwelt
- Schulinterne und schulexterne Öffentlichkeitsarbeit
- Begriffsklärungen und Unterscheidungen: ÖA, PR, Corporate Identity u.a.
- Was wollen/verstehen Hörer/Seher/Leser?
- Mediengerechtes Verhalten in Krisen

- Österreichische Medienlandschaft
- Spezielle Bedürfnisse spezieller Medien
- Kontakt mit Journalisten



## **8 Prüfungsordnung**

### **8.1. Prüfungsordnung – Allgemeiner Teil**

Es gilt die Prüfungsordnung für Lehrgänge der PH Wien, veröffentlicht im Mitteilungsblatt der PH Wien.

### **8.2. Prüfungsordnung – Besonderer Teil**

#### **8.2.1. Art und Umfang des Leistungsnachweises**

Folgende Beurteilungs- und Prüfungsarten sind für den Führungskräfte-Lehrgang AHS vorgesehen:

- Die aktive Teilnahme an den jeweiligen Lehrveranstaltungen (Präsenz- und Fernstudienangebote) des Grund- und Erweiterungsmoduls im unter Abschnitt 6 vorgesehenen Ausmaß.
- Die aktive Teilnahme an den während der Lehrgangsdauer eingerichteten Peer-Groups
- Nach Abschluss der Lehrveranstaltungen hat der/die Teilnehmer/in den Nachweis des Selbststudiums durch Vorlage einer eigenständig verfassten schriftlichen Arbeit vorzulegen. Diese Arbeit ist der Lehrgangsleitung der Pädagogischen Hochschule Wien längstens innerhalb von sechs Monaten nach Absolvierung der letzten im Studienplan vorgesehenen Lehrveranstaltung vorzulegen. Über eine allfällige Fristerstreckung entscheidet die Lehrgangsleitung. Wird diese Arbeit von der Lehrgangsleitung positiv beurteilt, so stellt die Pädagogische Hochschule Wien eine Bestätigung über die erfolgreiche Teilnahme am Lehrgang aus. Wird diese Arbeit negativ beurteilt, so ist dem/der Kandidat/en/in die Möglichkeit der Vorlage einer neuen Arbeit bzw. einer überarbeiteten Fassung einzuräumen.
- Gegenstand der schriftlichen Arbeit ist die vertiefende Auseinandersetzung mit einem oder mehreren der in den Basismodulen angesprochenen Themenkreisen, wobei die Reflexion der eigenen Praxis und Erfahrungen im Vordergrund stehen sollen. Das Thema der Arbeit ist mit der Lehrgangsleitung zu vereinbaren.
- Im Erweiterungsmodul ist der Nachweis über den Besuch von anrechenbaren Wahlveranstaltungen der PH Wien im Gesamtausmaß von 60 Einheiten zu erbringen. Anrechenbare Wahlveranstaltungen sind eigens für den Lehrgang ausgewiesenen und erstrecken sich auf folgende Themen:

Projektmanagement  
Moderation- und Sitzungsleitung  
Moderation von großen Gruppen:  
Konferenzmanagement  
Interkulturelle Kompetenz  
Präsentieren und Visualisieren  
Zeit- und Selbstmanagement  
Öffentlichkeitsarbeit

## Übersicht über das Gesamtausmaß

Lehrgangseinheiten						
	Art der LV*	Ausmaß in U-Einheiten à 45 min.			Workload in Stunden	Credits
		Präsenzstudium	Fernstudium nach § 37	Selbststudium		
Grundmodul: Teil 1-4: jeweils 24 Eh + je 8 Eh eLearning	SE/FS/SS	96	32	29,0	125,0	5,0
Erweiterungsmodul wählbar aus eigens ausgeschriebenem LV mit 16, 20 oder 24 Eh	SE/SS	60	-	17,5	62,5	2,5
Projektarbeit/ Portfolio	SS	-	-	50,0	50,0	2,0
Peergroups	SS	-	-	12,5	12,5	0,5
	<b>Summen</b>	<b>156</b>	<b>32</b>	<b>109,0</b>	<b>250,0</b>	<b>10,0</b>

### 8.2.2. Beurteilungskriterien und Anrechnung

- Für den Gesamterfolg des Lehrganges lautet die positive Beurteilung „mit Erfolg teilgenommen“, die negative Beurteilung „ohne Erfolg teilgenommen“.
- Die Anrechnung gleichwertiger Lehrveranstaltungen ist mit Ausnahme der unter Punkt 7.3. genannten Veranstaltungen nicht zulässig. Diese Veranstaltungen dürfen nicht länger als 3 Jahre zurückliegen.

### 8.2.3. Lehrgangsabschluss – Qualifikationsbezeichnung unter Voranstellung des Diplomierungshinweises

Nach erfolgreichem Abschluss des Lehrganges erhalten die Teilnehmer/innen ein vom Pädagogischen Institut der Stadt Wien ausgestelltes Zertifikat mit Leistungsbeschreibung.

## 9. Lehrgang – Allgemeine Angaben

**9.1. Datum der Zuteilung der ECTS Credits durch die Studienkommission: ...**

**9.2. Umfang und Dauer des Lehrgangs:**

Der Führungskräftelehrgang AHS umfasst verpflichtend zu inskribierende Lehrveranstaltungen im Ausmaß von 156 Unterrichtseinheiten à 45 Minuten sowie ein Selbststudium im Ausmaß von 108 Gesamtstunden, die auf vier Studiensemester verteilt werden.

Der Lehrgang gliedert sich in:

Grundmodul: 72 Gesamtstunden (davon 18 Gesamtstunden in Fernstudium),

Wahlmodul: 45 Gesamtstunden

Ausmaß und Art der einzelnen Lehrveranstaltungen sowie deren Zuordnung zu den einzelnen Studiensemestern sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

Bezeichnung der Lehrveranstaltungen	GSt.	I	II	III	IV		
<b>Grundmodul:</b>							
Teil 1:							
a) Führen in der Schule – Rollenverständnis, Führungsaufgaben und –modelle (24 Eh à 45 min)	<b>18 S</b>	18 S					
b) eLearning-Phase (8 Eh à 45 min)	<b>6 FS</b>	6 FS					
c) Selbststudium	<b>7,25 SS</b>	7,25 SS					
Teil 2:							
a) Konfliktmanagement: Kommunikation als Führungsaufgabe, Kommunikation gestalten – in Konflikten führen (24 Eh à 45 min)	<b>18 S</b>		18 S				
b) eLearning-Phase (8 Eh à 45 min)	<b>6 FS</b>		6 FS				
c) Selbststudium	<b>7,25 SS</b>		7,25 SS				
Teil 3:							
a) Schulentwicklung: Organisation Schule gestalten – Führen in Veränderungsprozessen (24 Eh à 45 min)	<b>18 S</b>			18 S			
b) eLearning-Phase (8 Eh à 45 min)	<b>6 FS</b>			6 FS			
c) Selbststudium	<b>7,25 SS</b>			7,25 SS			
Teil 4:							
a) Führungsverhalten und Teamarbeit (24 Eh à 45 min)	<b>18 S</b>				18 S		
b) eLearning-Phase (8 Eh à 45 min)	<b>6 FS</b>				6 FS		
c) Selbststudium	<b>7,25 SS</b>				7,25 SS		
Teil 5:							
Peergruppe als Selbststudium	<b>12,5 PG</b>		12,5 PG				
Teil 6:							
Projektarbeit als Selbststudium	<b>50,0 PG</b>		50,0 PG				

<b>Wahlmodul:</b>						
Aus den nachfolgend angeführten Wahlmodulen sind Module im Ausmaß von insgesamt 60 Einheiten (45 Gesamtstunden) zu absolvieren.						
Einzelne Wahlmodule können auch ein Semester nach Ablauf des Grundmoduls absolviert werden.						
Für alle Teilnehmer/innen:						
Projektmanagement , Präsentation und Visualisierung, Moderation und Sitzungsleitung, Moderation von großen Gruppen: Konferenzgestaltung, Zeit- und Selbstmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Interkulturelle Kompetenz		im Gesamtausmaß von:				
je nach Veranstaltungsverzeichnis zu 16, 20 oder 24 Eh à 45 min. ausgeschrieben		60 Einheiten S				
<b>Summe</b>	<b>60,0</b> <b>S</b>					

<b>Legende:</b>	GSt.	Gesamtstunde(n)
	V, S, Ü	Vorlesung, Seminar, Übung
	SS	Selbststudium
	FS	Fernstudium
	PG	Peergruppe
	I, II, III, IV, V, VI	Semester des Lehrgangs

### 9.3. Beabsichtigter Beginnzeitpunkt des Lehrgangs:

Wintersemester 2011/ 12 mit Teil 1 des Grundmoduls

### 9.4. Angabe der Version/des Erstellungsdatums des Dokuments:

Version 2.0\_20110427, Erstellungsdatum: 27.4.2011

### 9.5. Ansprechperson:

Mag. Ulrike Lehner-Stift, [ulrike.lehner-stift@phwien.ac.at](mailto:ulrike.lehner-stift@phwien.ac.at), 01/ 60118-3616

Mag. Nina Hochleitner, [nina.hochleitner@phwien.ac.at](mailto:nina.hochleitner@phwien.ac.at), 01/ 60118-3663

### Ansprechperson ab WS 2011/12:

Mag. Dagmar Kerschbaumer, [dagmar.kerschbaumer@phwien.ac.at](mailto:dagmar.kerschbaumer@phwien.ac.at), 01 / 60118-2008