

Das Hochschulkollegium der Pädagogischen Hochschule Kärnten – Viktor Frankl Hochschule verordnet gemäß dem Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien gemäß Hochschulgesetz 2005 (BGBl. I Nr. 30/2006 idgF. das Curriculum für den

# **Hochschullehrgang Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung**

**10 ECTS-Anrechnungspunkte**

Studienkennzahl: PB 711 118

Version 1, 2025  
Erlassung durch Hochschulkollegium: 05.06.2025

Stellungnahme durch den Hochschulrat: 18.06.2025

Genehmigung durch das Rektorat: 19.06.2025

## Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Angaben zum Curriculum .....	3
2	Qualifikationsprofil .....	5
3	Kompetenzkatalog.....	7
4	Zulassungsvoraussetzungen .....	9
5	Nomenklatur der PH Kärnten.....	9
6	Modulübersicht.....	10
7	Modulbeschreibungen.....	11
8	Prüfungsordnung .....	19
9	Literatur .....	19

---

# 1 Allgemeine Angaben zum Curriculum

---

## 1. Gestaltung der Studien

Der Hochschullehrgang (HLG) „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ im Umfang von 10 ECTS-AP basiert auf den Ausführungen der Dienstrechtsnovelle des BMBWF 01/2025 zum Schulmanagement. Dieser HLG ist von allen bestellten Schulleitungen, Abteilungs- und Fachvorständen nach Nominierung durch den Dienstgeber zu absolvieren und ist eingegliedert in die seitens des Dienstgebers erforderliche Gesamtqualifizierung von 60 ECTS-AP.

Der Hochschullehrgang richtet seinen Fokus auf die Selbstreflexion der schulischen Führungskräfte sowie auf Leadership und Managementkompetenzen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle und dem eigenen Führungshandeln ist das zentrale Thema. Darüber hinaus knüpfen die Module an theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen von Führungshandeln der Teilnehmenden an, u.a. aus dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“ –, um diese im Sinne reflektierender Praxis zu erweitern. Zentral ist dabei die Entwicklung eines professionellen Berufsverständnisses vor dem Hintergrund der jeweiligen Biografie, um im systemischen Zusammenhang den eigenen Gestaltungsspielraum zu erkennen und zu erweitern.

Aus dem Blickwinkel der Educational Governance mit Fokus auf Leadership und Management von Bildungseinrichtungen sind in diesem Hochschullehrgang vor allem das Zusammenwirken der verschiedenen Systeme und deren unterschiedliche Möglichkeiten, sich in der Führung in Hinblick auf die Weiterentwicklung von Schule einzubringen, mitzudenken.

Der Hochschullehrgang besteht aus zwei Kernmodulen, die wiederum jeweils in zwei Lehrveranstaltungen gegliedert sind, ein begleitendes Gruppencoaching erstreckt sich über beide Module. Die Module sind wie folgt aufgeteilt:

<b>Modul 1: Führung und Management</b>	<b>Modul 2: Systemische Organisationsentwicklung</b>
<b>4 ECTS-AP</b>	<b>4 ECTS-AP</b>
<b>Begleitendes Gruppencoaching (GC), 1 ECTS</b>	<b>Begleitendes Gruppencoaching (GC), 1 ECTS</b>



Lerninhalte werden unter anderem anhand von Fallbeispielen, Simulationen, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, sowie Diskussion von best-practices erfahrbar gemacht. Eine enge Verbindung von Theorie und allgemeiner sowie schultypenspezifischer Praxis im jeweiligen strukturellen und rechtlichen Rahmen wird dabei durchgehend angestrebt.

Das verbindende Element über den gesamten Hochschullehrgang hinweg ist das kontinuierliche kooperative Arbeiten in Peergruppen, die im Sinne von Professionellen Kollegialen Beratungsgruppen (PKBG) fungieren sowie das begleitende Gruppencoaching. Neben der inhaltlich relevanten weiteren Wissensgenerierung steht die Stärkung eines Growth Mindsets im Vordergrund. Zusätzlich wird der professionelle Austausch gefördert sowie eine forschende Haltung im Rahmen der Bearbeitung von Arbeitsaufträgen entwickelt.

## **2. Umfang und Dauer**

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ umfasst 10 ECTS-AP bei einer vorgesehenen Studiendauer von **zwei Semestern**. Das Studium gliedert sich in zwei Kernmodule, die auf dem Schulleitungsprofil und dem Qualitätsmanagement für Schulen (QMS) des BMB und dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“ aufbauen. Der Hochschullehrgang wird durch ein begleitendes Gruppencoaching ergänzt.

## **3. Abschluss**

Nach Abschluss des Hochschullehrgangs ist den Studierenden ein Hochschullehrgangszeugnis für die Absolvierung des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ (10 ECTS-AP) auszustellen.

## **4. Höchststudiendauer**

Im Sinne des § 39 Abs. 6 HG 2005 wird eine Höchststudiendauer von vier Semestern (vorgesehene Studienzeit zuzüglich zwei Semester) vorgesehen.

---

## 2 Qualifikationsprofil

---

### 1. Umsetzung der Aufgaben und leitende Grundsätze

Dieser Hochschullehrgang dient der wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Weiterbildung für schulische Führungskräfte, die über ein Bestellungsverfahren in Funktion sind. Der Fokus liegt einerseits auf der Reflexion von schulischer Führungsverantwortung und dem eigenen Führungshandeln inklusive professionellem Schulmanagement und andererseits in spezifischer Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Arbeitsfeldern im Kontext Schule und Gesellschaft.

Nach Abschluss des Hochschullehrgangs sind die Absolventinnen und Absolventen dazu befähigt, aufgrund des erworbenen Wissens und der entwickelten Kompetenzen, in ihrer Führungsposition die damit verbundenen Aufgaben in den Bereichen „Die Organisation führen“, „Menschen führen“ und „Sich selbst führen“ gemäß dem Schulleitungsprofil kompetent auszufüllen. Sie nutzen ihre Gestaltungsspielräume professionell, gehen konstruktiv mit Veränderungsprozessen um und setzen sich reflektiert mit aktuellen, relevanten Themen auseinander. Zudem sind sie sich der Wirksamkeit ihrer Rolle und Funktion bewusst und können diese gezielt einsetzen. Der Schwerpunkt liegt, im Sinne des Konzepts des Reflective Practitioner, in der Verbindung von Theorie und Praxis von schulischer Führungsverantwortung.

### 2. Qualifikationen

Der Hochschullehrgang führt zu keiner formalen Qualifikation. Mit dem positiven Abschluss erfüllen die Absolventinnen und Absolventen den ersten Teil der für die dauerhafte Ernennung auf Planstellen für leitende Funktionen verpflichtend vorgeschriebenen Absolvierung des HLG „Schulen professionell führen - Funktionsbegleitende Professionalisierung“.

### 3. Lehr- und Lernkonzept

Der Hochschullehrgang umfasst 250 Echtstunden (10 ECTS-AP) Gesamtarbeitszeit. Das Studium besteht zu rund 50% (inkl. Coaching) aus betreuten Studienanteilen gem. § 42a Abs. 3 Hochschulgesetz idgF.

Austauschformate (z.B. Expert:innenaustausch), Führungsdialog, Bearbeitung von Fallbeispielen und sharing von best-practice, kollegiale Fallberatungen, Simulationen, wirkungsorientierte Aufbereitung der Ergebnisse im Sinne des Think-Pair-Share, Gruppencoaching und Reflexion in der Peergruppe, Job-Shadowing und Transfer für eigene Führungspraxis bilden die Säulen des didaktischen Konzepts des HLG.

Im Curriculum sind folgende Lehrveranstaltungstypen festgelegt:

**Seminare (SE)** dienen der diskursiven Auseinandersetzung mit Inhalten und Methoden einer Fachdisziplin in gemeinsamer, erfahrungs- und anwendungsorientierter Erarbeitung. Eine Zielsetzung ist der Auf- und Ausbau von Kompetenzen zur theoriegeleiteten Erfassung und Lösung von fachlichen, fachdidaktischen und praxis- bzw. berufsfeldbezogenen Aufgabenstellungen. Lernformen, die zur Anwendung kommen, umfassen z.B. Literatur- oder andere Formen fachspezifischer Recherchen, Entwicklung eigener Fragestellungen, sach- und mediengerechte Darstellung der Ergebnisse – inklusive kritischer Reflexion und Diskussion.

**Übungen** (UE) ermöglichen Erwerb und Vertiefung von Fähigkeiten und Fertigkeiten durch begleitetes selbstständiges Arbeiten. Sie fördern den auf praktisch-berufliche Ziele ausgerichteten Kompetenzerwerb. Übergeordnet ist der Aufbau grundlegender Kompetenzen zur Erfassung und Lösung von wissenschaftlichen und/oder berufsfeldbezogenen Aufgaben. Übungen zeichnen sich durch einen hohen Praxisbezug aus und können auch an einem externen Ort stattfinden. Die Studierenden transferieren die theoretischen Erkenntnisse in den eigenen Alltag und reflektieren die Beobachtungen gemeinsam mit Anderen. Sie schaffen Raum, um die wesentlichen Kompetenzen zu trainieren.

---

## 3 Kompetenzkatalog

---

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung (10 ECTS-AP)“ vermittelt den Teilnehmenden fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen für die verantwortungsvolle Ausübung einer Schulleitungsfunktion. Als Basis dient das Schulleitungsprofil, das die zentralen Aufgabenbereiche einer Schulleitung definiert:

- **Die Organisation führen** – Schulen als lernende Organisationen entwickeln, Qualitätsmanagement und Schulentwicklung steuern sowie rechtliche und administrative Rahmenbedingungen umsetzen.
- **Menschen führen** – Personal professionell führen, kooperative Schulkultur gestalten, Kommunikationsprozesse steuern und schulinterne sowie externe Akteurinnen und Akteure vernetzen.
- **Sich selbst führen** – die eigene Führungsrolle reflektieren, strategische Entscheidungsfähigkeit entwickeln und sich kontinuierlich weiterbilden (vgl. Schulleitungsprofil, Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln, BMBWF, 2019).

Die Absolventinnen und Absolventen des Hochschullehrgangs sind in der Lage:

- sich selbst in Bezug auf ihre Person, Rolle und Funktion zu reflektieren;
- Schul- und Organisationsentwicklung als prozesshafte Architektur zu verstehen und anzuwenden, insbesondere unter Berücksichtigung transformationaler Managementansätze und interdependenter Strukturen am eigenen Standort;
- die Bedeutung des eigenen lebensbegleitenden Lernens und der Weiterentwicklung von Ambiguitätskompetenz als Vorbildwirkung für ihre Organisation zu begreifen, um im Sinne des Auftrags der Schule die Akteurinnen und Akteure am Schulstandort in ihrem Professionsverständnis als reflektierende Praktiker und Praktikerinnen zu stärken;
- die strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots einzuschätzen und unter Einbeziehung der jeweils aktuellen bildungspolitisch relevanten Themen und Vorgaben sowie der gesellschaftlichen Entwicklung und Anforderungen, insbesondere Demokratiekompetenz, Gender und Diversität zu planen;
- für die evidenzbasierte, kontinuierliche und zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Schulstandorts zu sorgen;
- Strukturen aufzubauen und Prozesse zu gestalten, die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ermöglichen sowie die Öffnung der Schule stärken;
- Kooperation und Partizipation einerseits als systemrelevante Kompetenzen am Schulstandort auf- und weiterzubauen und andererseits in den internen und externen Prozessen zu verankern;
- Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung zu begreifen und im Sinn nachhaltiger gesellschaftspolitischer Verantwortung und Wirksamkeit zu gestalten,
- Mitarbeitende professionell in die Organisation einzuführen, Unterstützung bereitzustellen und für Entwicklungsmöglichkeiten zu sorgen;
- interne und externe Kommunikation transparent, fair und professionell zu gestalten,

- Konflikte und Krisenmanagement als Aufgabe von Führung und Steuerung zu erkennen und zu bearbeiten;
- kontinuierlich an einer förderlichen Schulkultur im Sinne von gemeinsamer Verantwortung, Feedback, Offenheit, Respekt und Resilienz zu arbeiten.

Die Absolventinnen und Absolventen des Hochschullehrganges haben den Rollenwechsel in die Führung vollzogen. Sie besitzen das nötige Wissen und Instrumentarien des Leaderships und Managements für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, um ihre Handlungsspielräume in komplexen systemischen Zusammenhängen erkennen, interpretieren, nutzen und erweitern zu können.

---

## 4 Zulassungsvoraussetzungen

---

### Zulassungsbedingungen

Nominierung durch den Dienstgeber nach Bestellung unter gleichzeitiger Bekanntgabe der Gesamt-ECTS-AP Erfordernis im jeweiligen Einzelfall per Bestellungsdekret.

### Reihungskriterien:

Für den Fall, dass aus Platzgründen nicht alle Bewerberinnen und Bewerber zum Hochschullehrgang zugelassen werden können, wird durch die ausführende Organisationseinheit ein Reihungsverfahren nach den folgenden Kriterien durchgeführt:

- Zeitpunkt der Nominierung der Bildungsdirektion (Bestellungsdekret)
- Zeitpunkt des Ablaufes der befristeten Ernennung

Für den Fall, dass Plätze zur Verfügung stehen, können durch Nominierung durch die Bildungsdirektion auch betraute und in weiterer Folge auch interessierte betraute schulische Führungskräfte zugelassen werden.

---

## 5 Nomenklatur der PH Kärnten

---

Die Lehrveranstaltungsnummer in PHO besteht aus einem 10-stelligen LV-Kurzzeichen.

- Jede Veranstaltung des MLG beginnt mit LGSPFFP
- Darauffolgend das Modul:
  - Modul 1= Führung und Management
  - Modul 2= Systemische Organisationsentwicklung
- Fortlaufende Nummer der Lehrveranstaltungen innerhalb des Moduls (lt. Curriculum)  
z.B. 1, 2,...

Gesamtbeispiel: LGSPFFPM11

- LGSPFFP→ Präfix
- M1→ Modul „Führung und Management“
- 1 →Lehrveranstaltung: „Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität“

## 6 Modulübersicht

Die Module sind im Folgenden mit Modultitel, Lehrveranstaltungstitel, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS), Semesterwochenstunden (SWS), betreuten Studienanteilen und Selbststudienanteilen genannt.

Modul	Titel	LV-Typ	ECTS	SWS	BSA	SSA	Empfohlene Literatur
<b>Modul 1</b>	<b>Führung und Management</b>		<b>5</b>				
LGSPFFPM11	Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität	SE	2	1	15	35	Lippmann, 2019 Malik, 2019 Northouse, 2021 Hofmann u.A., 2016 Schratz 2022
LGSPFFPM12	Personalmanagement und -entwicklung	SE	2	1	15	35	Lippmann, 2019 Buchen/Rolff, 2016 Ebner, 2024 Schratz 2024
LGSPFFPM13	Begleitendes Coaching 1	UE	1	1	15	10	-----
<b>Modul 2</b>	<b>Systemische Organisationsentwicklung</b>		<b>5</b>				
LGSPFFPM21	Kommunikation in der Führung	SE	2	1	15	35	Lippmann, 2019 Buchen/Rolff, 2016 Glasl, 2024
LGSPFFPM22	Schulentwicklung und Change Management	SE	2	1	15	35	Senge, 2021 Buchen/Schön, 2020 Rolff, 2016
LGSPFFPM23	Begleitendes Coaching 2	UE	1	1	15	10	-----
			<b>10</b>				

### Legende

Lehrveranstaltungsart	LV-Typ
Anrechnungspunkte nach dem ECTS	ECTS
Semesterwochenstunde (15 UE à 45 Min)	SWS
Betreute Studienanteile (Echtstunden zu 60 Min.)	BSA
Selbststudienanteile (à 60 Min)	SSA

## 7 Modulbeschreibungen

Modul 1	Führung und Management
<b>ECTS- Anrechnungspunkte</b>	5 ECTS-AP
LGSPFFPM11 <b>Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität</b>	<b>Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelle und Umsetzung von Selbstführung und -management</li> <li>• Aufgaben im System (gesetzl. Auftrag, Schulleitungsprofil)</li> <li>• (Positive) Leadership und Führungsmodelle und ihre personen- und situationsgerechte Umsetzung</li> <li>• Rollenwechsel im System</li> <li>• Abgleich von eigenen und fremden Rollenerwartungen auch im Hinblick auf Rollendurchsetzung</li> <li>• Bearbeitung und Analyse von Differenzen der Anforderungen verschieden Arbeitsumwelten unter Berücksichtigung eigener biografischer und institutioneller Erfahrungskontexte</li> <li>• Dekonstruktion und Bearbeitung des Berufsbildes Schulleitung bzw. schulische Führungskraft im Spannungsfeld Schule</li> <li>• Diskussion, Beobachtung und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der eigenen Führungshaltung</li> <li>• Bewusstmachen des eigenen Führungsverhaltens vor dem Hintergrund von Gender und Diversität sowie der eigenen Biografie auf Basis des Handlungsleitfadens „Schulleitungsprofil“</li> <li>• Erkennen und Analysieren der eigenen Ambiguitätstoleranz im Spannungsfeld von Loyalitäten</li> </ul>
	<b>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</b> <b>Lernergebnisse:</b> Die Studierenden sind nach Abschluss des Moduls in der Lage: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstführung und -management gezielt anzuwenden, indem sie geeignete Modelle kennen und in ihren beruflichen Alltag integrieren;</li> <li>• die Aufgaben einer schulischen Führungskraft entlang des Schulleitungsprofils zu verstehen und diese kollaborativ zu bearbeiten;</li> <li>• Führungsmodelle (z. B. Positive Leadership) zu analysieren und situationsgerecht umzusetzen, um ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen;</li> <li>• den eigenen Rollenwechsel als Führungskraft aktiv zu gestalten, indem sie ihre neue Position reflektieren und sich damit erfolgreich in das System Schule integrieren,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene und fremde Rollenerwartungen kritisch zu hinterfragen, um die eigene Führungsrolle authentisch und durchsetzungsstark auszufüllen;</li> <li>• das Berufsbild der Schulleitung in seinem Spannungsfeld zu reflektieren und weiterzuentwickeln, um Herausforderungen konstruktiv zu begegnen;</li> <li>• ihre eigenen Werte und deren Bedeutung für ihr Führungsverhalten im System zu erkennen und sich ihrer persönlichen Visionen und Führungsziele bewusst zu sein;</li> <li>• Gender- und Diversitätsaspekte im eigenen Führungsverhalten zu erkennen und bewusst zu gestalten, um eine inklusive Schulkultur zu fördern;</li> <li>• die eigene Ambiguitätstoleranz in komplexen schulischen Entscheidungssituationen zu erkennen und zu erweitern, um mit widersprüchlichen Anforderungen souverän umzugehen;</li> <li>• an das erworbene Wissen und Kompetenzen aus dem HLG Schulen professionell führen - Vorqualifikation anzuknüpfen.</li> </ul> <p><b>Kompetenzen</b> Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selbstführungs- und Selbstmanagementkompetenz:</b> Fähigkeit zur effektiven Steuerung eigener Ressourcen, Prioritäten und Zielen.</li> <li>• <b>Rechtliche und organisatorische Kompetenz:</b> Kenntnis der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der spezifischen organisationalen Anforderungen an die Schulleitung.</li> <li>• <b>Führungskompetenz:</b> Fähigkeit, Führungsmodelle situationsangemessen anzuwenden und Mitarbeitende gezielt zu motivieren.</li> <li>• <b>Rollenkompetenz:</b> Fähigkeit, die eigene Rolle als Führungskraft bewusst zu gestalten und Rollenkonflikte professionell zu bewältigen.</li> <li>• <b>Reflexionskompetenz:</b> Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstreflexion und Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens.</li> <li>• <b>Diversity- und Genderkompetenz:</b> Sensibilität für Vielfalt und Gleichstellung in Führungssituationen.</li> <li>• <b>Ambiguitätstoleranz:</b> Fähigkeit, mit Unsicherheiten, widersprüchlichen Anforderungen und Loyalitätskonflikten umzugehen.</li> </ul>
	<p><b>Inhalte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung als Kontinuum und Prozess im Rahmen struktureller Gegebenheiten (u.a. Recht)</li> <li>• Personalplanung und Personalauswahl in der Umsetzung: Bedarfsplanung, Bewerbungsverfahren, Onboardingprozesse</li> </ul>

<p>LGSPFFPM12 <b>Personalmanagement/-entwicklung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tools für Mitarbeiter:innenentwicklung entlang des Employee life Cycle (inkl. Fort- und Weiterbildungspersonalgespräche (FWBPG)/ MAG/ Supervision/Intervision)</li> <li>• Professionalisierung und Feedbackkultur</li> <li>• Interdependenz (UE/OE/PE/QMS)</li> </ul>
	<p><b>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</b></p> <p><b>Lernergebnisse:</b> Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung als kontinuierlichen Prozess auf ihrem eigenen Standort zu verstehen und im schulischen Kontext zu implementieren, unter Berücksichtigung struktureller und rechtlicher Rahmenbedingungen;</li> <li>• effektive Personalplanungsstrategien zu entwickeln und anzuwenden, um Bedarfe zu analysieren, Bewerbungsverfahren zu gestalten und Onboardingprozesse zielgerichtet durchzuführen;</li> <li>• professionelle Recruitinggespräche zu führen und Personalentscheidungen im Sinne der Standortstrategie zu fällen;</li> <li>• geeignete Tools für die Entwicklung von Mitarbeitenden entlang des Employee Life Cycles auszuwählen und einzusetzen, darunter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Personalgespräche, Supervision und Intervision, Offboarding;</li> <li>• eine professionelle und wertschätzende Feedbackkultur zu etablieren, um die kontinuierliche Professionalisierung der Mitarbeitenden zu fördern;</li> <li>• die Interdependenz von Unterrichtsentwicklung (UE), Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und Qualitätsmanagementsystemen (QMS) zu analysieren und zu nutzen, um schulische Entwicklungsprozesse ganzheitlich zu gestalten.</li> </ul> <p><b>Kompetenzen</b> Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über folgende Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalentwicklungskompetenz:</b> Fähigkeit, nachhaltige Personalentwicklungsprozesse im schulischen Kontext zu gestalten und zu steuern.</li> <li>• <b>Personalplanungs- und Rekrutierungskompetenz:</b> Fähigkeit zur strategischen Bedarfsplanung, effektiven Personalauswahl und professionellen Gestaltung von Onboardingprozessen.</li> <li>• <b>Mitarbeiter:innenförderungskompetenz:</b> Fähigkeit zur gezielten Weiterentwicklung von Lehrkräften durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Supervision, Intervision</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Feedback- und Kommunikationskompetenz:</b> Fähigkeit, eine konstruktive Feedbackkultur zu etablieren und professionelle Mitarbeiter:innengespräche zu führen.</li> <li>• <b>Systemkompetenz:</b> Fähigkeit, Wechselwirkungen zwischen Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung sowie Qualitätsmanagementprozessen zu erkennen und synergetisch zu nutzen.</li> </ul>
	<p><b>Inhalte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching als Führungsinstrument</li> <li>• Reflexion der eigenen Führungspraxis</li> <li>• Selbstcoaching versus begleitetes Coaching</li> <li>• Selbstwahrnehmung und Reflexion als kontinuierlicher Entwicklungsprozess in der Führungsarbeit</li> </ul>
<p>LGSPFFPM13 <b>Begleitendes Coaching</b> <b>1</b></p>	<p><b>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</b></p> <p><b>Lernergebnisse:</b> Nach Abschluss dieses Moduls sind die Teilnehmer:innen in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• das aktiv absolvierte Coaching zu reflektieren und Erkenntnisse für die eigene Führungsrolle abzuleiten;</li> <li>• erlebte Coaching-Methoden gezielt auf schulische Führungssituationen zu übertragen, um Lehrkräfte und Teams wirksam zu begleiten;</li> <li>• die eigene Führungspraxis durch Coaching-Techniken zu verstärken (Gesprächsführung, Moderation, Intervention);</li> <li>• Selbstcoaching-Techniken zu nutzen, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Schulleitung gut zu bewältigen;</li> <li>• einen coachingorientierten Führungsstil für Schul- und Unterrichtsentwicklung einzunehmen, um eine offene Feedback-, Reflexions- und Entwicklungskultur zu fördern.</li> </ul> <p><b>Kompetenzen</b> Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über folgende Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reflexionskompetenz:</b> Fähigkeit, aus dem eigenen Coaching-Prozess zu lernen und persönliche Entwicklungsschritte abzuleiten.</li> <li>• <b>Coaching-Kompetenz:</b> Fähigkeit, erlebte Coaching-Techniken in den schulischen Führungsalltag zu übertragen und anzuwenden.</li> <li>• <b>Führungskompetenz:</b> Fähigkeit, Coaching als strategisches Instrument der Schulentwicklung und Personalführung zu nutzen.</li> <li>• <b>Selbstmanagement-Kompetenz:</b> Fähigkeit, Selbstcoaching-Techniken anzuwenden und die eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln.</li> <li>• <b>Kommunikationskompetenz:</b> Fähigkeit, Coaching-Gespräche wertschätzend und zielgerichtet zu führen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ethik- und Verantwortungskompetenz:</b> Fähigkeit, die Grenzen und professionellen Standards des Coachings zu wahren.</li> </ul>
	<p><b>Methoden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallbesprechungen in den PKBG, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, sharing von best-practice</li> </ul>
<b>Modul 2</b>	<b>Systemische Organisationsentwicklung</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	5 ECTS-AP
LGSPFFPM21 <b>Kommunikation in der Führung</b>	<p><b>Inhalte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsverständnis im Kontext der neuen Rolle, auf Basis von Kommunikationsmodellen und des Schulleitungsprofils</li> <li>• Interne (z.B. Konferenzen) und externe (z. B. Öffentlichkeitsarbeit) Kommunikationsstrukturen</li> <li>• Stärkung von Kooperationsprozessen im Kollegium</li> <li>• Konflikt- und Beschwerdemanagement</li> <li>• Herausfordernde Gesprächssituationen (Kritik- und Konfrontationsgespräch, Problemlösungsgespräch, Konfliktgespräch)</li> <li>• Kollegiale Reflexion als Basis und Professionalisierung der Kooperation in Lehrendenteams</li> <li>• Feedback als unmittelbarstes Führungsinstrument zur Implementierung gewünschter Kultur am Standort</li> </ul>
	<p><b>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</b></p> <p><b>Lernergebnisse:</b>          Nach Abschluss des Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation in der neuen Rolle als Führungskraft aktiv zu gestalten, indem sie Kommunikationsmodelle und das Schulleitungsprofil zur erfolgreichen Führung nutzen;</li> <li>• interne und externe Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und anzuwenden, um eine klare und effektive Kommunikation innerhalb des Kollegiums sowie nach außen (z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit, zu Stakeholdern...) zu gewährleisten;</li> <li>• Kooperationsprozesse im Kollegium zu stärken, indem sie gezielt Kommunikations- und Teamprozesse fördern und Zusammenarbeit optimieren;</li> <li>• Eine fragende, das Interesse signalisierende und wertschätzende Haltung in der Gesprächsführung einzunehmen und diese auch gezielt in der Personalentwicklung einzusetzen;</li> <li>• Wirkungen non-verbale Kommunikation auf einen Gesprächsverlauf zu erkennen;</li> <li>• Konflikt- und Beschwerdemanagementstrukturen zu planen und umzusetzen, um aufkommende Spannungen und Beschwerden professionell zu lösen und ein konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• herausfordernde Gesprächssituationen (z. B. Kritik-, Konfrontations-, Problemlösungs- und Konfliktgespräche) gut zu führen, um lösungsorientiert mit herausfordernden Situationen umzugehen;</li> <li>• kollegiale Reflexion als Grundlage für die Professionalisierung und Kooperation im Lehrendenteam zu fördern als Basis für das Ermöglichen einer offenen Kommunikationskultur;</li> <li>• Feedback gezielt als Führungsinstrument zu nutzen, um die gewünschte Schulkultur und Werte in der Schule zu implementieren und das Team zu motivieren.</li> </ul> <p><b>Kompetenzen</b> Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kommunikationskompetenz:</b> Fähigkeit, zielgerichtet und authentisch aus der Rolle der Führungskraft heraus zu kommunizieren, sowohl intern als auch extern.</li> <li>• <b>Kooperationskompetenz:</b> Fähigkeit, Kooperation und Teamarbeit im Kollegium aktiv zu fördern und unterstützende Kommunikationsstrukturen zu etablieren.</li> <li>• <b>Konfliktmanagementkompetenz:</b> Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, konstruktiv zu lösen und ein professionelles Beschwerdemanagement einzuführen.</li> <li>• <b>Gesprächsführungskompetenz:</b> Fähigkeit, herausfordernde Gespräche wie Kritik-, Konfrontations- oder Konfliktgespräche souverän und lösungsorientiert zu führen.</li> <li>• <b>Reflexions- und Professionalisierungskompetenz:</b> Fähigkeit zur kollegialen Reflexion und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Lehrendenteam.</li> <li>• <b>Feedbackkompetenz:</b> Fähigkeit, Feedback als effektives Führungsinstrument zu nutzen, um eine gewünschte Kultur zu fördern und die Leistung im Team zu verbessern.</li> </ul>
<p>LGSPFFPM22 <b>Schulentwicklung und Changemanagement</b></p>	<p><b>Inhalte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schul- und Organisationsentwicklung als Prozessarchitektur: Transformationales Management und Interdependenz</li> <li>• Change-Management: Planung und Steuerung von Innovations- und Veränderungsprozessen</li> <li>• Schulautonomie: Aufbau von Strukturen und Projektsteuerung</li> <li>• Dokumentation und Dissemination eigener Projektarbeit am Standort</li> <li>• Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung</li> <li>• Datenanalyse und Nutzung im Qualitätsmanagement (QMS)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulkultur</li> <li>• Veränderung und Widerstand</li> </ul> <p><b>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</b></p> <p><b>Lernergebnisse:</b> Nach Abschluss des Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schul- und Organisationsentwicklung als prozesshafte Architektur zu verstehen und anzuwenden, insbesondere unter Berücksichtigung transformationaler Managementansätze und interdependenter Strukturen am eigenen Standort;</li> <li>• Change-Management-Strategien zu entwickeln und Veränderungsprozesse systematisch zu planen, zu steuern und zu evaluieren, um Innovationsprozesse nachhaltig in Schulen zu verankern;</li> <li>• Schulautonomie durch den Aufbau effektiver Strukturen und Projektorganisation aktiv zu gestalten, um Handlungsspielräume optimal zu nutzen;</li> <li>• eigene Projekte zu konzipieren, anhand von Fallbeispielen durchzuführen und deren Ergebnisse gezielt zu disseminieren, um nachhaltige Schulentwicklungsprozesse zu fördern;</li> <li>• datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung zu betreiben, indem sie relevante Daten erheben, analysieren und für die Schulentwicklung nutzbar machen;</li> <li>• Datenanalyse gezielt im Qualitätsmanagement (QMS) einzusetzen, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen und Schulentwicklungsmaßnahmen am Standort zu optimieren;</li> <li>• Daten gemäß den geltenden Datenschutzbestimmungen verantwortungsbewusst zu verwenden.</li> </ul> <p><b>Kompetenzen</b> Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organisationsentwicklungskompetenz:</b> Fähigkeit, Schulentwicklungsprozesse unter Berücksichtigung von Transformations- und Managementmodellen zu gestalten.</li> <li>• <b>Change-Management-Kompetenz:</b> Fähigkeit, Veränderungsprozesse strategisch zu planen, zu steuern und nachhaltig in der Schulorganisation zu verankern.</li> <li>• <b>Autonomie- und Projektmanagementkompetenz:</b> Fähigkeit, autonome Schulstrukturen zu gestalten sowie Schulentwicklungsprojekte erfolgreich zu initiieren und zu begleiten.</li> <li>• <b>Praxis- und Transferkompetenz:</b> Fähigkeit, theoretische Konzepte in der eigenen Projektarbeit umzusetzen und Projektergebnisse effektiv zu kommunizieren.</li> </ul>
--	---

<p>LGSPFFPM23 <b>Begleitendes Coaching</b> <b>2</b></p>	<p><b>Inhalte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching als Führungsinstrument</li> <li>• Reflexion der eigenen Führungspraxis</li> <li>• Selbstcoaching versus begleitetes Coaching</li> <li>• Selbstwahrnehmung und Reflexion als kontinuierlicher Entwicklungsprozess in der Führungsarbeit</li> </ul>
	<p><b>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</b> Nach Abschluss dieses Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• das aktiv absolvierte Coaching zu reflektieren und Erkenntnisse für die eigene Führungsrolle abzuleiten;</li> <li>• erlebte Coaching-Methoden gezielt auf schulische Führungssituationen zu übertragen, um Lehrkräfte und Teams wirksam zu begleiten;</li> <li>• die eigene Führungspraxis durch Coaching-Techniken zu verstärken (Gesprächsführung, Moderation, Intervention);</li> <li>• Selbstcoaching-Techniken zu nutzen, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Schulleitung gut zu bewältigen;</li> <li>• einen coachingorientierten Führungsstil für Schul- und Unterrichtsentwicklung einzunehmen, um eine offene Feedback-, Reflexions- und Entwicklungskultur zu fördern.</li> </ul> <p><b>Kompetenzen</b> Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reflexionskompetenz:</b> Fähigkeit, aus dem eigenen Coaching-Prozess zu lernen und persönliche Entwicklungsschritte abzuleiten.</li> <li>• <b>Coaching-Kompetenz:</b> Fähigkeit, erlebte Coaching-Techniken in den schulischen Führungsalltag zu übertragen und anzuwenden.</li> <li>• <b>Führungskompetenz:</b> Fähigkeit, Coaching als strategisches Instrument der Schulentwicklung und Personalführung zu nutzen.</li> <li>• <b>Selbstmanagement-Kompetenz:</b> Fähigkeit, Selbstcoaching-Techniken anzuwenden und die eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln.</li> <li>• <b>Kommunikationskompetenz:</b> Fähigkeit, Coaching-Gespräche wertschätzend und zielgerichtet zu führen.</li> <li>• <b>Ethik- und Verantwortungskompetenz:</b> Fähigkeit, die Grenzen und professionellen Standards des Coachings zu wahren.</li> </ul>
	<p><b>Methoden</b> Literaturgeleiteter Theorie-Praxistransfer, Fallarbeit, Gruppendynamik, PKBG, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, Abschluss</p>

---

## 8 Prüfungsordnung

---

Der erfolgreiche Abschluss des Hochschullehrgangs erfolgt durch den positiven Abschluss aller Lehrveranstaltungen der Module. Der erfolgreiche Abschluss des Hochschullehrganges erfolgt durch den positiven Abschluss aller Lehrveranstaltungen der Module. Es gilt die Prüfungsordnung der Pädagogischen Hochschule Kärnten– Viktor Frankl Hochschule in der geltenden Fassung.

---

## 9 Literatur

---

Buchen, H., & Rolff, H.-G. (2016). *Führen und Leiten in der Schule: Das Handbuch für Schulleitung und Schulaufsicht*. Beltz.

Buchen, H., & Schön, R. (2020). *Schulische Führung im digitalen Wandel*. Waxmann.

Ebner, M. (2024). *Positive Leadership in der Praxis: Wie Führungskräfte das Beste aus ihrem Team herausholen*. Haufe.

Glasl, F. (2024). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*. Haupt Verlag.

Hofmann, H., Hellmüller, P. und Hofstätter, U. (2016). *Schule leiten*. Hep

Lippmann, E. (2019). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Hogrefe.

Malik, F. (2019). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Campus.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung – eine kritische Einführung*. Beltz.

Senge, P. M. (2021). *Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett

Schratz, Michael (2022). *Lernseits führen*. Manz

Schratz Michael und Schrey Wilfried (2024). *Führen mit Wertschätzung und Empathie*. Beltz