

Bildung sucht Dialog!

Dieser
vierte
Band
der
PH NÖ
sammelt
und
präsentiert
Facetten
zum
Dialog
um
Fragen
zur

- Menschlichkeit in der Schule,
- Vielheit der Fächer und Einheit der Bildung,
- dialogischen Führungskultur,
- Ethik als Unterrichtsgegenstand.

Er
will
alle
Lehrer/innen
und
an
Bildung
interessierten
Bürger/innen
einladen
zu
Kontakt,
Gespräch
und
Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-4-7



Erwin Rauscher (Hg.) Unterricht als Dialog

Pädagogik für Nieder-
österreich — **Band 4**

Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 4



Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 4



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – Jänner 2011
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Paul Gerin GmbH & Co KG, 2120 Wolkersdorf, Wienerfeldstraße 9

ISBN 978-3-9519897-4-7

Petra Heißenberger

Change happens. Keep moving the cheese!¹

Die Bedeutung der geistigen Beweglichkeit für das Miteinander im pädagogischen Geschehen

Der Beitrag richtet sich an Personen, denen Veränderungsprozesse im Bildungssystem wichtig sind. Eine Verbindung der Fächer kann nur dann funktionieren, wenn auch die Verbindung der Menschen thematisiert und an derselben aktiv gearbeitet wird. Geistige Beweglichkeit stellt eine Voraussetzung dafür dar, dass Veränderungsprozesse bewältigt werden können. Wie aber können wir (geistig) beweglich bleiben? Move with the cheese and enjoy it!² So könnte ein passendes Motto dafür lauten. Es geht nicht darum, ob wir Veränderungen wollen oder nicht – sie passieren ohnehin: Change happens! Es geht vielmehr darum, sich bewusst zu machen, dass Prozesse so gestaltet werden können, dass sie zur Verbindung der Menschen beitragen.

1 Move with the cheese and enjoy it!³ Menschen durch (geistige) Beweglichkeit verbinden?

„Man kann sarkastisch feststellen, dass der Mensch inzwischen die Distanz zum Monde überwunden hat, er aber immer noch daran scheitert, die Distanz zum Mitmenschen zu überwinden.“⁴ Wie können die Ebenen ‚Schulleitung‘ und ‚Kollegium‘ an einer Schule verbunden werden? Wie können diese Ebenen beweglich bleiben? Gibt es Vor- oder Nachteile, wenn jemand aus dem eigenen Kollegium heraus eine Führungsrolle übernimmt? Das sind nur einige von vielen Fragen, die junge Direktorinnen und Direktoren sich stellen. Wie weit ist mein Führungsstil menschenorientiert? Wie weit ist er sachorientiert? Außerdem sollte man als Führungskraft Veränderungsprozesse optimal lenken können. Neben sozialen Kompetenzen sind zunehmend Strategien zur Planung und Steuerung von Veränderungsmaßnahmen gefragt. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter/innen dazu zu motivieren, aktiv am Veränderungsprozess mitzuarbeiten. Umfassende Changeprojekte werden oft als massive Bedrohung erlebt. Menschen durchlaufen verschiedene Emotionen, wenn sie starken Veränderungen ausgesetzt sind. Das Durchlaufen eines Veränderungsprozesses folgt einer Logik der Gefühle bei den Betroffenen. Nur wenige Führungskräfte sind vorbereitet auf das Umgehen mit kritischen, unangenehmen Gefühlen. Jede Phase in einem Veränderungsprozess hat ihr eigenes emotionales Thema. Die Kenntnis dieser Logik liefert Anhaltspunkte für das Agieren der Führungskraft als Change Manager/in. Einen weiteren, besonders wichtigen Aufgabenbereich der Schulleitung stellt die Motivation der Mitarbeiter/innen dar.⁵

Um die Verbindung der Menschen am Arbeitsplatz optimieren bzw. fördern zu können, macht das Durchführen von Teamübungen Sinn. Eine Teamübung besteht im gemeinsamen Lösen einer Aufgabe (z.B. Brückenbau mit Stäben, Bauen einer Kugelbahn nach Konstruktionsplan innerhalb der vorgegebenen Zeit ...). Das Verlassen des Arbeitsbereiches, die gemeinsame Aufgabenstellung, das Beobachten der Kommunikation im Team und der Zusammenarbeit, des Erreichens des Zieles, die Beobachtung des Verhaltens der einzelnen Mitglieder und des Einhaltens der Regeln stellen wichtige Kriterien dar. Nach dem Durchführen einer Teamübung sollen Fragen wie ‚Wie ist es der Gruppe ergangen?‘ oder ‚Wie können wir das in den Alltag transferieren?‘ diskutiert werden. Überzeugungen, Werte, Emotionen und Einstellungen sind vier Einflussfaktoren, die zu bestimmten Verhaltensweisen führen. Im Anschluss an eine Teamübung kann ein Teamdynamikprofil erstellt werden, in welchem sich jede einzelne Person mit der eigenen Rolle im Team auseinandersetzt: Wie wurde Verhalten wahrgenommen? Welchen Beitrag habe ich im Team geleistet? Gab es kombinierte Beiträge? Welchen Beitrag habe ich zur Problemlösung geliefert? Warum sind Teams heute so notwendig? Stark veränderte Rahmenbedingungen und ein verändertes Führungsverständnis führen zu laufendem Lernen, Anpassen und zu flexiblen Arbeitsformen, weitgehend ohne Hierarchien, dafür mit Netzwerkcharakter! Die geistige Beweglichkeit hat große Bedeutung! Starre, hierarchische Organisationsstrukturen werden zurückgedrängt, lernfördernde Arbeitsumgebungen und Projektorganisationsformen gewinnen an Bedeutung: Weg vom Einzelkämpfertum, hin zum gemeinsamen Tun! Weg vom ausschließlichen Festhalten an alten Strukturen hin zu Veränderungen und Neuerungen! *If you do not change, you can become extinct.*⁶ Man spürt es, in einem ‚Hot Spot‘ zu sein. Man fühlt die Energien und das vibrierende Leben in sich. Das Gehirn ist voller Ideen, die Menschen im Umkreis teilen die eigene Freude und Aufregung. Die Energie ist fühlbar, stark, durchdringend. So fühlen sich Momente an, in denen einem selbst und den Anderen viele Dinge klarer werden, scheinbar Unmögliches möglich wird. Zeiten, in denen die Ideen und das Verständnis anderer sich wunderbar ergänzen. Wir alle kennen solche Situationen, solche ‚Hot Spots‘, in denen sich das Zusammenarbeiten mit anderen Menschen besonders aufregend anfühlt und in denen man tief im Herzen spürt, dass das, was zielstrebig erreicht wurde, wichtig war. In solchen Situationen hat man das Gefühl, ‚in the flow‘ zu sein. Wir lieben es, Teil eines Hot Spots zu sein – das Ergebnis sind gesündere, glücklichere Menschen.⁷ Dass solche Hot Spots nicht Alltag sind, zu diesem Ergebnis kommen Umfragen immer wieder. Führungskräfte im Mittelbau sind unzufrieden, überlastet und fühlen sich wenig geschätzt. Im mittleren Management steckt aber unheimlich viel Potential für die Zukunft.⁸ *Smell the cheese often, so you know, when it is getting old.*⁹

2 Having cheese makes you happy!¹⁰ Chancen ständiger Veränderung und geistiger Beweglichkeit

2.1 Kommunikation als Chance

„Großer Manitou, bewahre mich davor, über einen Menschen zu urteilen, ehe ich nicht eine Meile in seinen Mokassins gelaufen bin.“¹¹ Wir brauchen Kommunikation zur Erhaltung unseres Selbstwertes. Sie ist für unser Leben viel notwendiger, als uns manchmal bewusst ist. Wer sich auf Dauer seinen Mitmenschen nicht mitteilen kann, wird krank. Unser Selbstwert braucht intakte Beziehungen zur Umwelt. Mangel an Kommunikation beeinträchtigt unser seelisches und körperliches Wohlbefinden. Konstruktive Gespräche können aber nur auf der

Basis gegenseitiger Anerkennung geführt werden. Wahr ist außerdem nicht das, was man sagt, sondern das, was die andere/der andere hört. Die Art, wie wir kommunizieren, prägt unsere Beziehungen. Davon hängt letztlich auch die Partnerschaft zwischen dem Vorgesetzten und seinem Kollegium ab, ob Verständnis und Vertrauen aufgebaut werden beziehungsweise ob es immer wieder zu Unklarheiten und Missverständnissen kommt. Viel zu selten drücken wir unsere Gefühle mit Worten aus. Gerade das stellt aber eine wichtige Voraussetzung für die Verbindung von Menschen dar. Führungskräfte, die keine positive Beziehung zu ihrer Aufgabe, zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben, werden kaum zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und kaum eine effektive Leistung erbringen. Die positive Beziehung allein genügt jedoch nicht. Die Botschaft ist auch so zu senden, dass sie vom Gegenüber verstanden, aufgenommen und akzeptiert wird. Denn: Gesagt bedeutet nicht gehört, gehört bedeutet nicht verstanden, verstanden bedeutet nicht einverstanden, einverstanden bedeutet noch lange nicht anwenden, und angewendet bedeutet noch lange nicht beibehalten! Dass sich die zwischenmenschliche Kommunikation im digitalen Zeitalter von Grund auf verändert hat, ist nichts Neues. Der Informationsfluss geht heute nicht mehr nur in eine Richtung. Nicht mehr nur in ‚Wikipedia‘ nachschauen, heute gibt es die Möglichkeit beispielsweise über Plattformen wie ‚Facebook‘ und ‚Twitter‘ in die Welt hinauszuposaunen, was Menschen bewegt. Für die Meinungsbildung ist vor allem die eigene Community ganz maßgeblich. Für den Arbeitgeber kann das gut oder schlecht sein. Manche Unternehmen schauen – wenn sich jemand bewirbt – wo diese Person Mitglied ist und wie sie sich präsentiert. Auf die Frage, ob jemand als suspekt gelte, der nirgendwo im Netz zu finden sei, gibt es unterschiedliche Antworten: ‚Das beste Bild könne man sich immer noch im Gespräch machen‘, oder ‚Wenn ich von einem Kandidaten/einer Kandidatin im Netz keine digitale Spur finde, habe ich ein größeres Problem mit solch einer Bewerbung.‘ Das hängt natürlich auch von der Branche ab, in welcher die jeweilige Person tätig ist.¹²

2.2 Wettbewerb als Grundprinzip und Chance

Ist ‚Wettbewerb‘ ein Grundprinzip in der Natur, so ist ein anderes ‚Kooperation‘. Beide sind miteinander verwoben, denn kein Organismus kann den Wettbewerb mit anderen bestehen, wenn er nicht auch kooperiert. Und umgekehrt muss sich auch der kooperativste Organismus im Wettbewerb behaupten. Wenn die Evolutionsbiologin Lynn Margulis Recht hat, so beginnt die Entwicklung des Lebens mit einer ‚Urkooperation‘: Demnach haben sich einige Urbakterien mit einer Urzelle zusammengetan und sich zu einem Organismus vereinigt. Aus den Urbakterien entwickelten sich die Organellen wie die Mitochondrien, die als ‚Kraftwerk‘ der Zelle gelten, oder die Plastiden, ohne die Pflanzen keine Photosynthese betreiben könnten. Jede Zelle unseres Körpers, aber auch jede Zelle von Pflanzen, ist Ergebnis dieser Kooperation.¹³ *Noticing small changes early helps you adapt to the bigger changes that are to come.*¹⁴

3 The more important your cheese is to you, the more you want to hold on to it!¹⁵ Profitieren aus dem Tierreich

Delfine sind ausgesprochene Sympathieträger. Außerdem sind sie Kommunikationstalente. Sie verständigen sich untereinander mit höchst unterschiedlichen Lauten, Pfiffen, mit Geschnatter

und Geschnalze. Die Geheimnisse der Delfinsprache sind noch nicht gelüftet, doch meint man zu wissen, dass jeder Tümmler über sein eigenes Pfeifsignal verfügt. Dieser Ton ist ihm zugeordnet; er ist gewissermaßen sein ‚Name‘, den er ausstößt, um auf sich aufmerksam zu machen, mit dem man ihn aber auch rufen kann. Wie die Wale, die stundenlang singen, während sie die Ozeane durchqueren, so geben auch die Delfine viele Stunden lang Laute von sich, während sie nebeneinander vor sich hindümpeln. Es wird vermutet, dass hier eine Art Meinungsbildung stattfindet, die Delfine sich also aufeinander einstellen und abstimmen. Denn irgendwann stimmen alle in das gleiche Lied ein, das immer lauter wird – und dann schwimmen die Tiere los. Delfine sind ‚Networker‘. Sie gehen zeitlich befristete Bündnisse ein.

Viele Dinge können wir von den Delfinen für unseren Berufsalltag lernen: Die Gruppen der Delfine ändern ihre Größe, ihre Zusammensetzung, ihre Ausrichtung. Das Interessante dabei ist, dass manche Tiere in diesen wechselnden Gruppen fast immer zusammen bleiben. Sie bilden ‚Minitteams‘ im Team. Auch in Schulen lassen sich wechselnde Teams organisieren, die effizient zusammenarbeiten: Sie bestehen aus kleineren Einheiten, die bereits eingespielt sind. Es gilt auch zu bedenken, dass manche Delfine zu mehreren Seiten wechseln und auch bereit sind, gegen ihre bisherigen Kollegen zu arbeiten. Ihre persönlichen Verbindungen untereinander sind stärker als die Bindung zur Gruppe, der sie bis dahin angehört haben. Nach dem Vorbild der Delfine organisiert, lässt sich die Zusammenarbeit von Teams befristen, weil es sonst möglicherweise zur Erstarrung kommt. Teams sollen in Größe und Zusammensetzung variieren. Das schließt aber keinesfalls aus, dass bewährte ‚Minitteams‘ zusammen bleiben. Es gibt wenig, das Teams so sehr zusammenhält, wie eine anspruchsvolle Aufgabe, die man nur gemeinsam bewältigen kann. Wichtig ist allerdings, dass die Gruppe mit der Aufgabe nicht überfordert ist. Wenn eine Gruppe scheitert, werden schnell Sündenböcke gesucht – daraus resultiert eine schwere Belastung für die weitere Zusammenarbeit. Noch bevor die eigentliche Arbeit eines Teams beginnt, sollten sich die Mitglieder zusammensetzen, um sich einzustimmen und mögliche Unklarheiten aus dem Weg räumen. So viel Zeit müssen sich Teams nehmen: Aktivitäten der einzelnen Teammitglieder müssen aufeinander abgestimmt sein; klare Regelungen müssen vereinbart werden.¹⁶ *Imagining yourself enjoying your new cheese leads you to it.*¹⁷

4 Movement in a new direction helps you find new cheese!¹⁸ Wissen braucht Management

Neben der IT-vermittelten Informationsexplosion gewinnt die Face-to-Face-Kommunikation an Bedeutung, da sie Reflexion und Interaktion erlaubt und ermöglicht, neue Informationen gleich auf den Prüfstand zu stellen, für sich zu bewerten. Gleichwohl gilt: Mit der Renaissance der Face-to-Face-Kommunikation sollte man es zeitlich nicht übertreiben, sondern den persönlichen Spamfilter einschalten, wenn daraus Klatsch – und damit Zeitdiebstahl – wird.¹⁹ Verbindung der Menschen durch Gespräche stellt keine Frage der Quantität, sondern eine Frage der Qualität dar.

Sich selbst organisieren zu können, stellt im Ozean von freier Information eine wichtige Kernkompetenz dar. Am Beginn der Laufbahn müsse jede/jeder das Handwerkszeug lernen, da muss aber ohnehin jede/r durch! In der Wissensgesellschaft werde die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, immer bedeutsamer, so die Expertinnen und Experten.

Berufseinsteiger/innen benötigen vor allem Fachkenntnisse, Manager/innen generalistisches Wissen. Die Ausbildungsinstitutionen – vor allem die Schule – seien auf die neuen Anforderungen noch nicht vorbereitet.²⁰ *Old beliefs do not lead you to new cheese.*²¹

5 The quicker you let go old cheese, the sooner you find new cheese!²² Möglichkeiten der Motivation

5.1 Bedürfnisbefriedigung als Voraussetzung der Verbindung von Menschen

Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow machte sich Gedanken über die menschlichen Grundbedürfnisse. Er erstellte eine Rangfolge der Bedürfnisse, die das Leben der Menschen beeinflussen. Dabei geht er davon aus, dass jeweils die Bedürfnisse einer Hierarchiestufe befriedigt werden müssen, bevor der Mensch nach einer höheren Stufe strebt. Es wird also das höhere Bedürfnis erst dann als Mangel und als erstrebenswert erkannt, wenn das darunter angesiedelte voll befriedigt ist. Maslows Bedürfnispyramide baut auf den elementaren Wünschen auf und entwickelt sich dann bis zur höchsten Stufe, der Selbstverwirklichung. Im Einzelnen werden folgende Bedürfnisse den jeweiligen Stufen zugeordnet:

- ❖ Physiologische Bedürfnisse (Überleben, Essen, Trinken, Kleidung, Wohnung, Sexualität, Schlaf ...)
- ❖ Sicherheitsbedürfnisse (Gehalt, geordnete Lebensumstände, Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Struktur und Ordnung, Angstfreiheit, Routine, Gesetz und Ordnung, Grenzen ...)
- ❖ Soziale Bedürfnisse (Bedürfnis nach Liebe und Zuneigung, Gruppenzugehörigkeit, Freundschaft, Furcht vor Einsamkeit, Fremdheit und Verlassenheit...)
- ❖ Selbst- und Fremdwertschätzung (Selbstvertrauen, Wunsch nach Respekt und Anerkennung ...)
- ❖ Selbstverwirklichung (Unabhängigkeitsstreben, persönliche Weiterentwicklung, anspruchsvolle Tätigkeit ...)

Von Stufe zu Stufe erhöht sich das Bewusstsein des eigenen Stellenwertes. Je weiter man auf der Pyramide nach oben kommt, umso mehr möchte man seine Bedürfnisse selbst bestimmen. Um die Spitze der Pyramide zu erklimmen, ist es notwendig, die entsprechenden finanziellen Mittel zur Verfügung zu haben. Sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, wird es nicht mehr als solches empfunden. Vom Grad der Befriedigung eines Bedürfnisses wird maßgeblich die Motivation beeinflusst. Als Motivation kann immer jenes Bedürfnis bezeichnet werden, das den geringsten Grad der Befriedigung aufweist.

Maslows Bedürfnispyramide lässt sich gut auf persönliche Ziele anwenden. Einen besonderen Stellenwert bekommt sie bei der Beurteilung des Verhaltens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Insbesondere Führungskräfte sollen diese Theorie kennen und sie als Leitlinien für ihr Handeln einsetzen, um zur ‚Verbindung der Menschen‘ beizutragen. Das System eignet sich zum Einsatz in Unternehmen (und in der Schule). Wenn zum Beispiel Mitarbeiter/innen in den oberen Bedürfnishierarchien keine Befriedigung finden, werden sie eine Art innerer Kündigung vollziehen und nach anderen Möglichkeiten Ausschau halten, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Anerkennung und soziale Sicherheit spielen dabei eine wichtige Rolle.

Maya Gulyanska beschäftigte sich unter anderem mit der Fragestellung: Wie konnte die Maslowsche Bedürfnispyramide in Betrieben des Ostblockes gelebt werden? Da es nicht möglich

war, die Ebenen Selbst- und Fremdwertschätzung und Selbstverwirklichung zu erreichen, kam es zum Kippen der Pyramide und zum Entstehen des sogenannten ‚Insel-Maslow‘²³. Selbstverwirklichung geschieht also da, wo soziale Bedürfnisse und Selbst- und Fremdwertschätzung noch nicht befriedigt wurden, und zwar am Arbeitsplatz, wenn beispielsweise über die Aktivitäten des Wochenendes gesprochen wird. Da ergibt sich dann die Frage, wie die Pyramide wieder gedreht werden kann: Kann sie überhaupt wieder gedreht werden? Auch auf ‚inländischen‘ Arbeitsplätzen gibt es Mitarbeiter/innen, die sich in einem hohen zeitlichen Ausmaß miteinander bezüglich Freizeit, Urlaubsplanung etc. unterhalten. Manche surfen gar im Internet oder befassen sich mit Ebay und Facebook. Warum vernichten Mitarbeiter/innen so wertvolle Arbeitszeit des Unternehmens? Hier schließt sich der Kreis: Die Motivation der Mitarbeiter/innen hat große Bedeutung!

5.2 Motivation durch wertschätzende Mitarbeitergespräche

Ein besonders wichtiger Punkt im Bereich der Verbindung von Menschen stellt das Durchführen von Mitarbeitergesprächen dar. Sie sind eine Form der Wertschätzung, die sich allmählich in unseren Schulen breit macht. ‚Management by Objectives‘ – Führen durch/mit Zielvereinbarungen – meint das gemeinsame Vereinbaren und Ausformulieren von Zielen, dadurch wird die Verantwortung für die Zielerreichung an die Mitarbeiter/innen delegiert. Die Schulleitung formuliert Ziele vor und spricht diese mit den Mitgliedern des Kollegiums ab. Niemals fertige Ziele präsentieren! Es ist äußerst wichtig, die Gefühle und Gedanken der Mitarbeiter/innen zu hören. Die Kontrolle der Zielerreichung bleibt dabei aber wichtige Führungsaufgabe! Sinnvoll sind in diesem Zusammenhang Zwischengespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der Zielformulierung stellt das Smart-Modell ein hilfreiches Instrument dar:

❖ Spezifisch:	Was soll erreicht werden? (präzise Formulierung)
❖ Messbar:	Woran erkennt man, dass das Ziel erreicht wurde?
❖ Aktiv beeinflussbar:	Kann die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflusst werden?
❖ Realistisch:	Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch erreichbar?
❖ Terminisiert:	Bis wann? Zeitraum!

„Die größte Gefahr für die meisten von uns ist nicht, dass wir hohe Ziele anstreben und sie verfehlen, sondern dass wir uns zu niedrige setzen und sie erreichen.“²⁴

5.3 Motivation durch aktive Personalentwicklung und Innovation – ein Ausblick in die (nahe) Zukunft?

Auch das zukünftige Besetzen der Lehrerstellen an der Schule soll nach und nach der Schulleitung übertragen werden – eine sinnvolle, wenngleich auch sehr verantwortungsvolle und qualitätssteigernde Aufgabe! Es darf nicht bei der quantitativen Personalplanung an den Schulen bleiben, sondern die Qualifikation der zukünftigen Mitarbeiter/innen muss ins Blickfeld gerückt werden. Tätigkeits- und Anforderungsprofile müssen sinnvollerweise an den Schulen erstellt werden, um den Bedarf optimal abzudecken. Ein entsprechendes Bewerbungsportfolio der Studierenden könnte an den Pädagogischen Hochschulen im Laufe der Ausbildung erstellt werden. Unterricht und damit die Verbindung der Fächer und die Verbindung der Menschen kann umso besser gelingen, je optimaler Kollegien an den einzelnen

Schulen zusammengesetzt sind. Die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort – eine Grundvoraussetzung für gelingende Menschen- und Fächerverbindung.

In diesem Zusammenhang sei der ‚InnovationsCheck Schule‘ (ICS) genannt, der in einer Kooperation der PH NÖ und der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt worden ist.²⁵ Die Frage nach dem Bedarf bzw. nach den Qualifikationen zukünftiger Mitarbeiter/innen hängt eng mit folgenden Fragestellungen zusammen: Wie innovativ ist unsere Schule? Wo müssen wir ansetzen? Der ICS hilft bei der Beantwortung dieser Fragen und stellt somit ein wichtiges Instrument für die Personalplanung dar. Es muss die Bewusstseinsbildung für österreichische Schulen im Mittelpunkt stehen! Innovation in Schulen wird anhand inhaltlicher, subjektiver, prozessualer und normativer Dimensionen beschrieben. Ausgangspunkt für die Entwicklung des ICS war das Problem, dass Innovationen in Schulen mitunter nicht ausreichend erkannt und gewagt werden und sich die Konzentration oft nur auf das Notwendigste beschränkt. Es gilt, eine Qualitätssteigerung des Humankapitals zu erreichen. Konkret steht dahinter die Idee, Innovationsbewusstsein von Schulleitungen anzuregen. Das Ziel besteht darin, während des Beantwortungsprozesses Innovationsbewusstsein zu schaffen. Der ICS kann unter folgendem Link durchgeführt werden: <http://www.ph-noe.ac.at/ICS>. *„When you see that you can find and enjoy new cheese, change course!”²⁶*

Anmerkungen

- 1 Vgl. Johnson Spencer: *Who moved my cheese?*, London/Vermilion 2007. Die Geschichte „Who moved my cheese?“ wurde von Dr. Johnson Spencer erfunden, um mit einer schwierigen Veränderung in einem Leben besser klarzukommen. Die Geschichte half ihm, die Situation sehr ernst, nicht aber sich selbst zu streng zu sehen. „Cheese“ meint hier Situationen, die verändert werden wollen oder sollen.
- 2 Vgl. ebd.
- 3 Vgl. ebd.
- 4 Josef Rattner, frei zitiert.
- 5 Vgl. mehr dazu im 5. Kapitel.
- 6 Vgl. ebd.
- 7 Vgl. Linda Gratton: *Hot Spots. Why some companies buzz with energy and innovation – and others don't*, San Francisco 2007, S.1.
- 8 Julia Löhr: *Die Leiden der Sandwich-Manager*, in: FAZ vom 30. 4./2. 5. 2010, Nr. 100, C1.
- 9 Vgl. Anmerkung 1.
- 10 Vgl. ebd.
- 11 Indianische Weisheit, frei zitiert.
- 12 Judith Hecht: *Große Wirkung im Web 2.0.*, in: Der Standard, K 18.,22.,23.,24.05.2010. Wien, Der Standard Verlagsgesellschaft m.b.H.
- 13 Matthias Nöllke: *Von Bienen und Leitwölfen. Strategien der Natur im Business nutzen*, München 2008, S.93.
- 14 Vgl. Anmerkung 1.
- 15 Vgl. ebd.
- 16 Matthias Nöllke: *Von Bienen und Leitwölfen. Strategien der Natur im Business nutzen*, München 2008, S.95ff.
- 17 Vgl. Anmerkung 1.
- 18 Vgl. ebd.
- 19 Johanna Zugmann: *Wissen braucht Management. Überleben durch persönlichen Spamfilter*, in: Die Presse, 24./25.04.2010, K1. Wien, Die Presse-Verlagsgesellschaft, 2010.
- 20 Nikolaus Köller: *Im Ozean von freier Information*, in: Die Presse, 24./25.04.2010, K2. Wien, Die Presse-Verlagsgesellschaft, 2010.
- 21 Vgl. Anmerkung 1.
- 22 Vgl. ebd.
- 23 Vgl. Maya Gulyanska: *Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit. Veränderung und Veränderbarkeit von Schlüsselqualifikationen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland*, Dissertation, Bochum 2005.
- 24 Michelangelo, frei zitiert.

25 Vgl. <http://www.ph-noe.ac.at/ICS> [12. 7. 2010].

26 Vgl. Anmerkung 1.

*Petra Heißenberger, Mag. Dr., Dipl.-Päd.,
Erziehungswissenschaftlerin, Mitarbeiterin im Department 7
(„Bildungsmanagement“) an der PH NÖ und Human Res-
source Managerin*