

KPSM

Persönliche Standortbestimmung Auswertung und Reflexion

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, M.Phil. (Cantab)

Visiting Professor der University California Berkeley School of Education

Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls der Johannes Kepler Universität Linz
Professor für Leadership, Quality Management and Innovation
Leiter des Centre for Education Leadership and Management
Stellv. Leiter der Abteilung Bildungsforschung der Linz School of Education

Leiter des Instituts für Bildungsqualität und Bildungsinnovation, Schweiz

Leiter Wissenschaftliche Arbeitsgruppe Personal-, Organisations- und Systementwicklung des Leibniz Instituts IPN
Kiel/Berlin

Experte Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung der Schweizerischen Eidgenossenschaft

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Einen schönen guten und interessanten Tag, reflexionsreiche Stunden

www.Bildungsmanagement.net/KPSM-Reflexion

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Herzlichen Glückwunsch

Schatzsuche statt Fehlerfahndung

Das Richtige richtig machen

Passung - Gesundheit - Wirksamkeit

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Ablauf des Auswertungs- und Reflexions-Workshops

Begrüßung

Input 1: Einführung und Vorträge sowie Nachfragen

Pause

Übung 1 und 2

sowie Plenumsaustausch und Nachfragen

Mittagspause

Input 2: Zusammenhänge und Übung 3

sowie Plenumsaustausch und Nachfragen

Pause

Input 3: pers. Handlungsstrategie und Fortbildungsplanung

Gesundheit, Passung,

und weitere Übungen

sowie Plenumsaustausch und Nachfragen

Check out

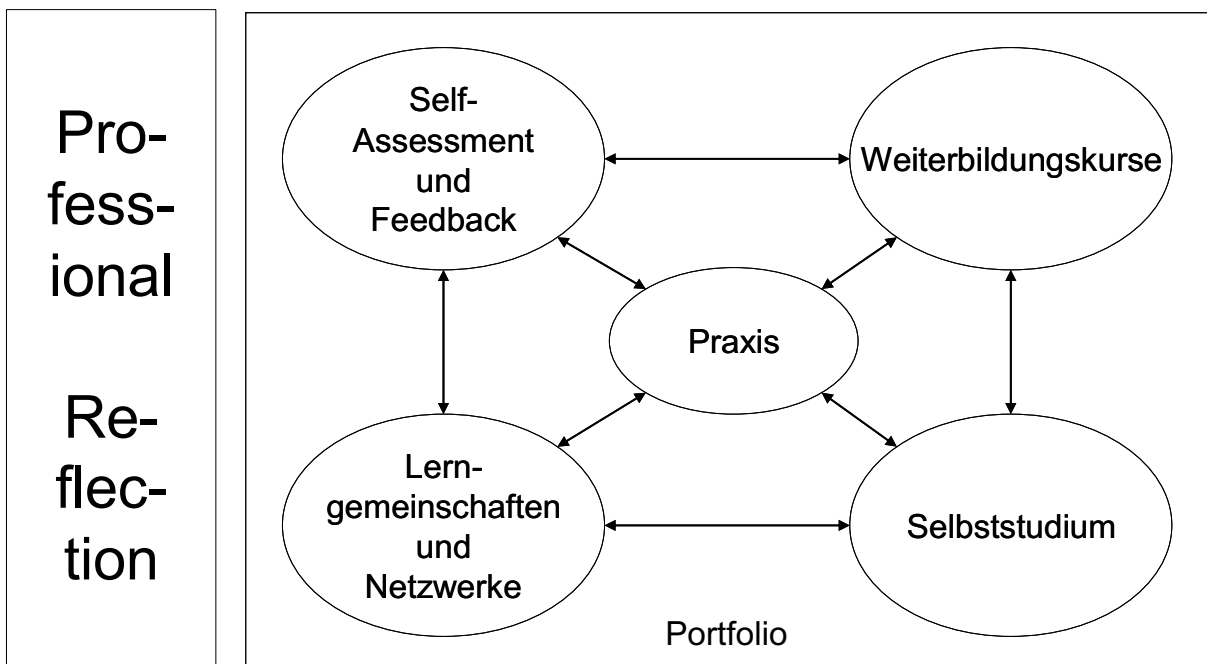
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Human Ressource Management /Personalmanagement



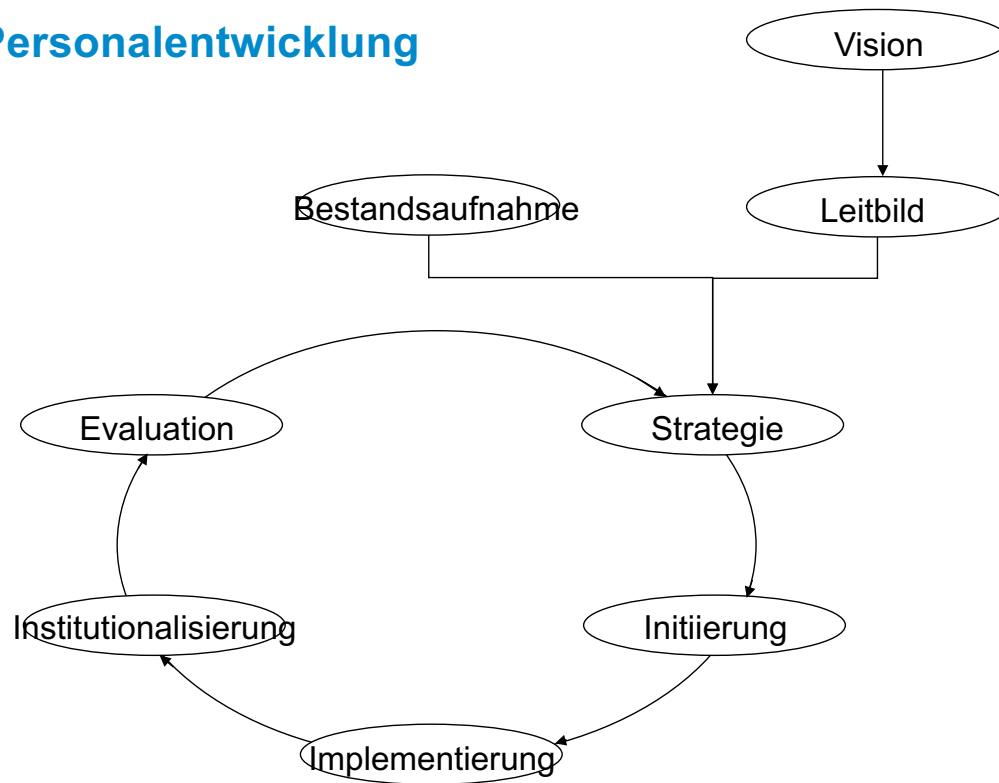
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Multiple Lernanlässe



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Personalentwicklung



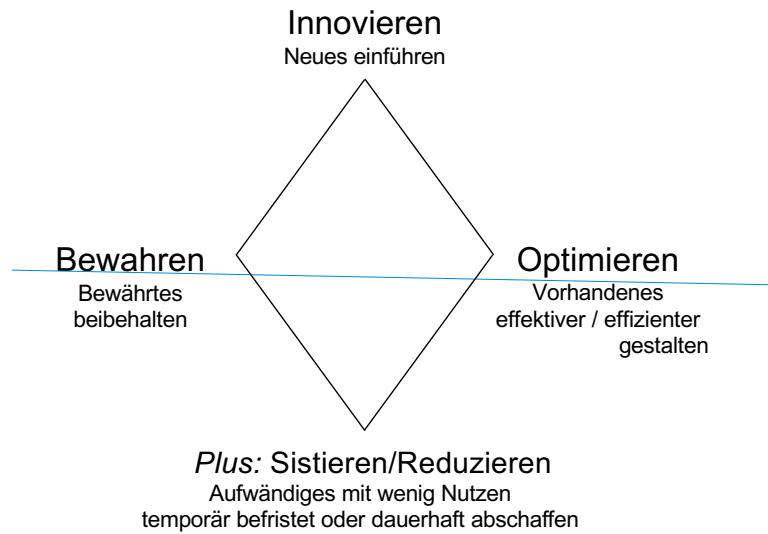
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Strategie mit BIO+S

Input und Rückfragen

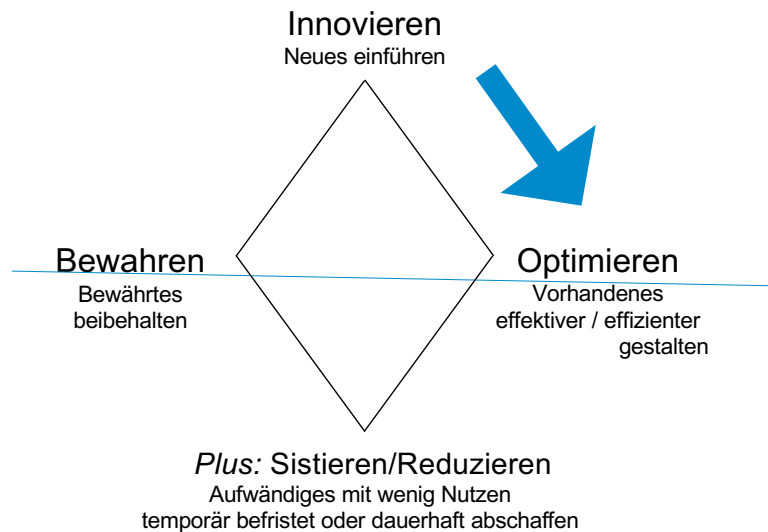
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



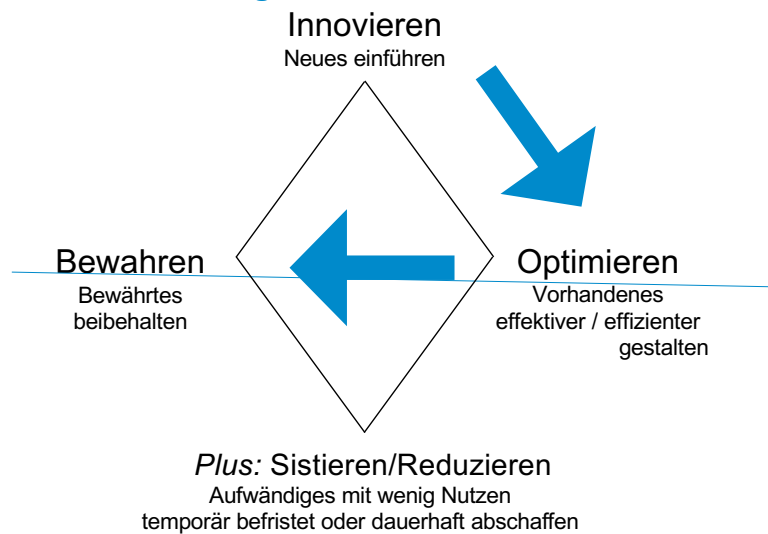
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



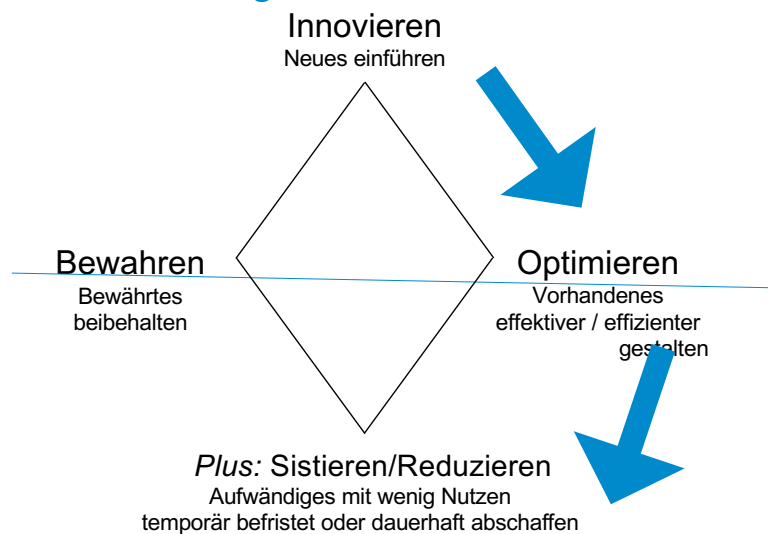
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



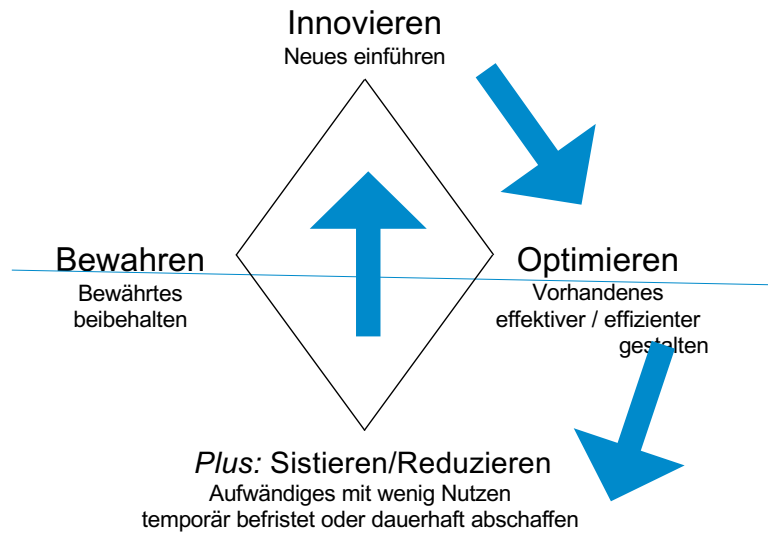
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



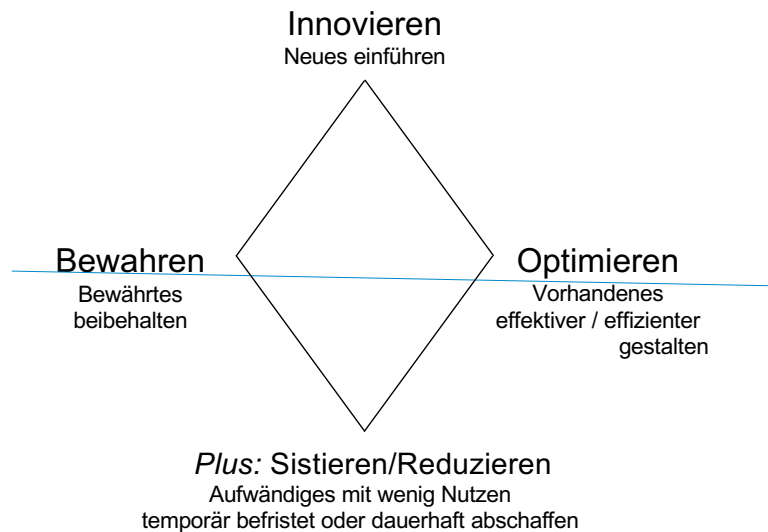
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



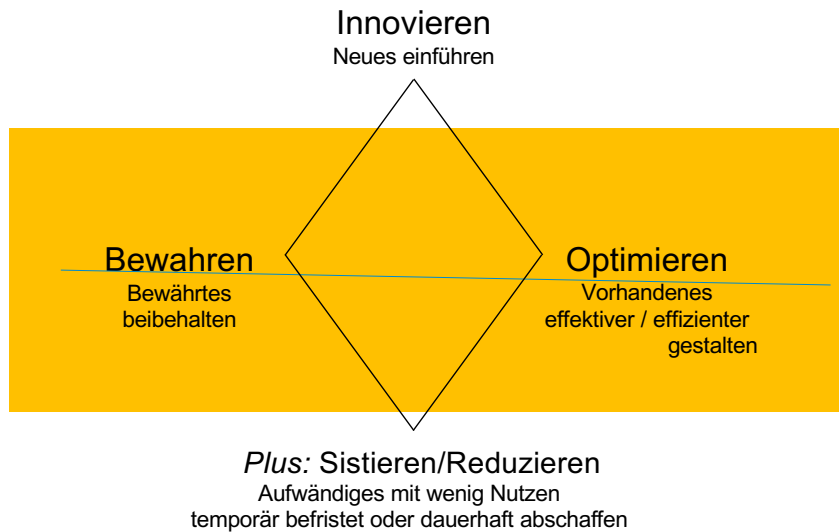
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



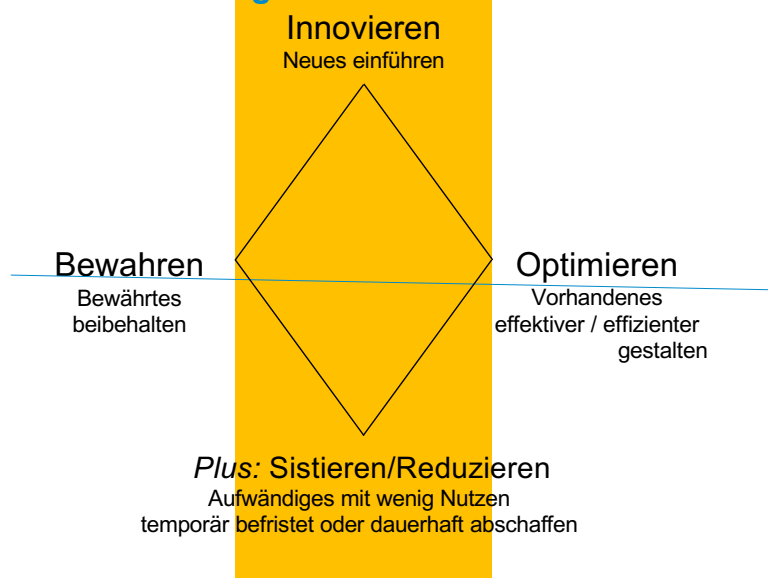
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät

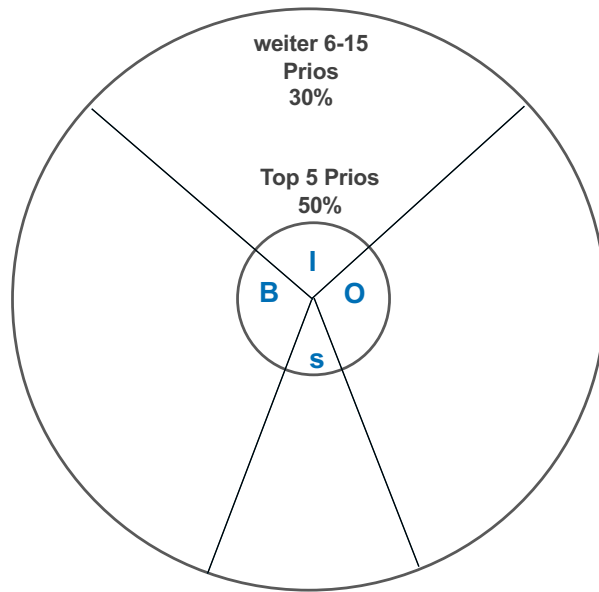


Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

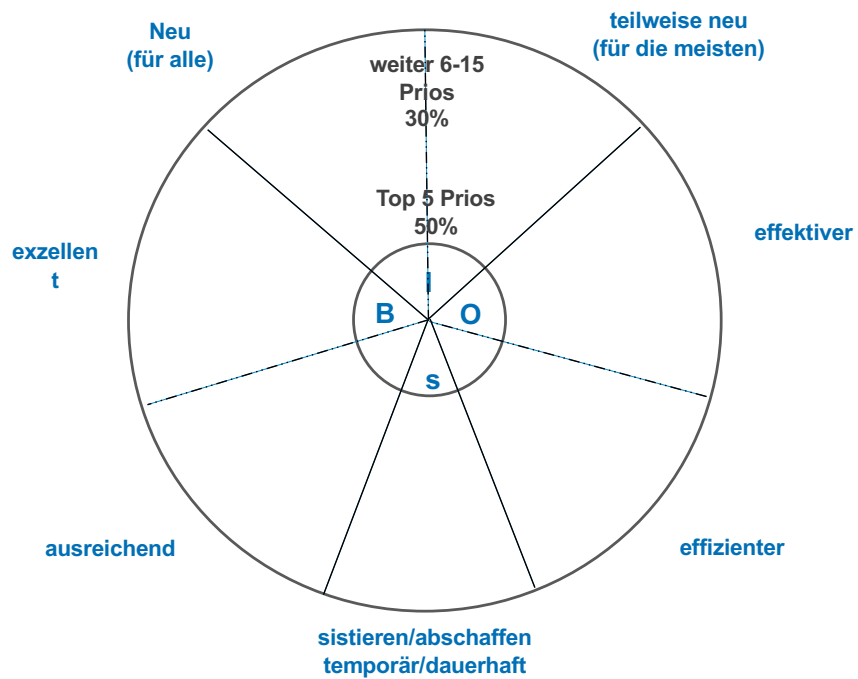
Qualitätsmanagement
B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit Diät



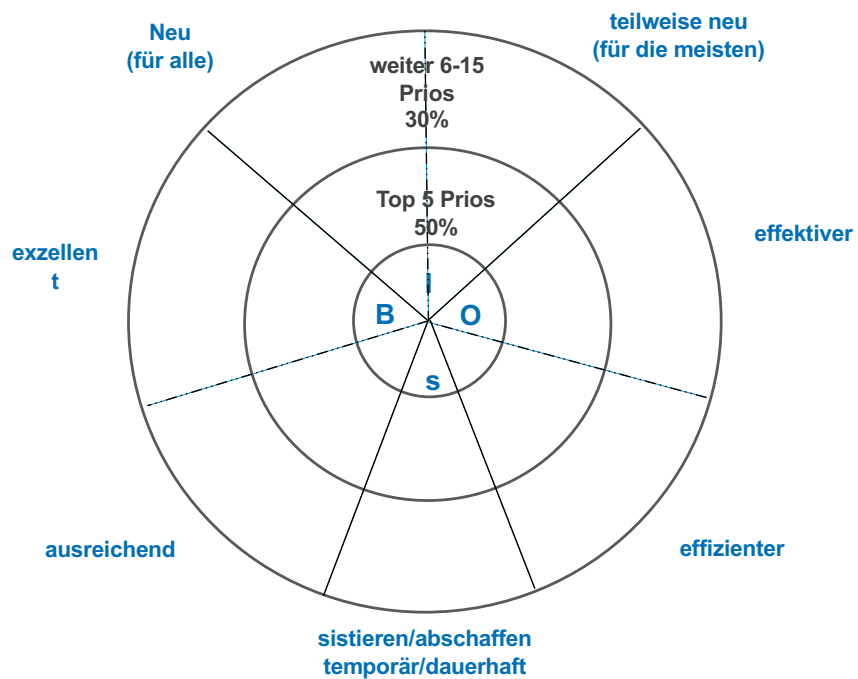
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



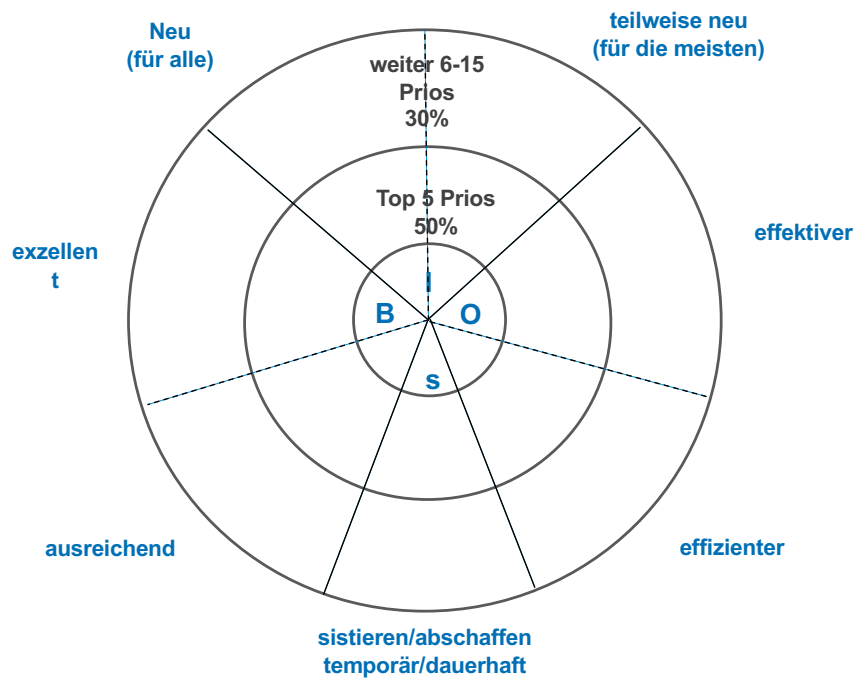
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



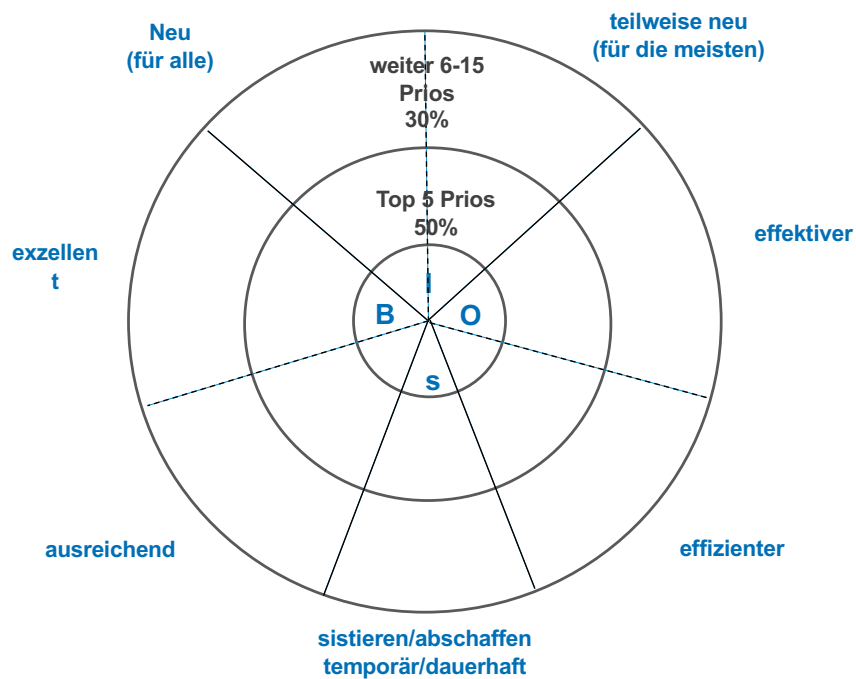
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

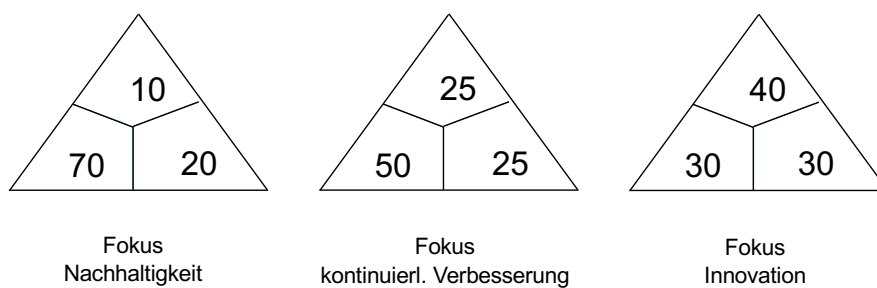


Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Qualitätsmanagement

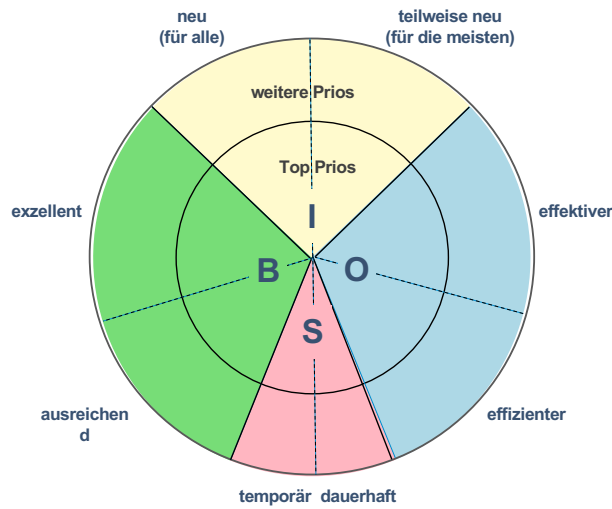
Strategie: kontextuale Integration, Balance und Abfolgelogik

B-I-O-Strategie: Bewahren, Innovieren, Optimieren



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Sieben Schritte mit BIO+S



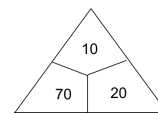
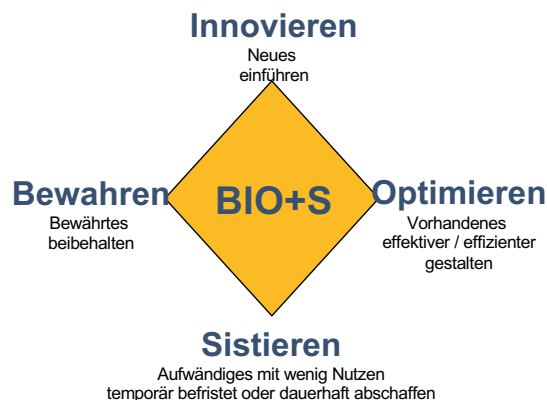
1. Gegenstandsbereich wählen
2. Themen brainstormen
3. Strategiemodus bestimmen
4. Prioritäten setzen
5. Ziele & Maßnahmen brainstormen, bewerten, vereinbaren
6. Wirkungskette bestimmen
7. Strategie festlegen, u.a.
 - Nutzen & Hintergründe
 - Ziele & Maßnahmen
 - Ziele-Maßnahmen-Zusammenhang
 - Verantwortung & Mitarbeit
 - Zeitraum & Deadlines
 - Hinweise für die Bearbeitung/Arbeitsschritte
 - Zielerreichungsüberprüfung
 - Links zu weiteren Dokumenten

www.Bildungsmanagement.net/BIO
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

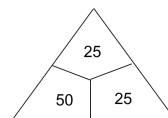
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Personal-, Organisations- & Systementwicklung mit dem BIO+S-Modell

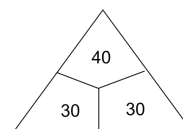
in der Balance zwischen Ansprüchen und Machbarkeiten



Fokus
Nachhaltigkeit



Fokus
kontinuierliche Verbesserung



Fokus
Innovation

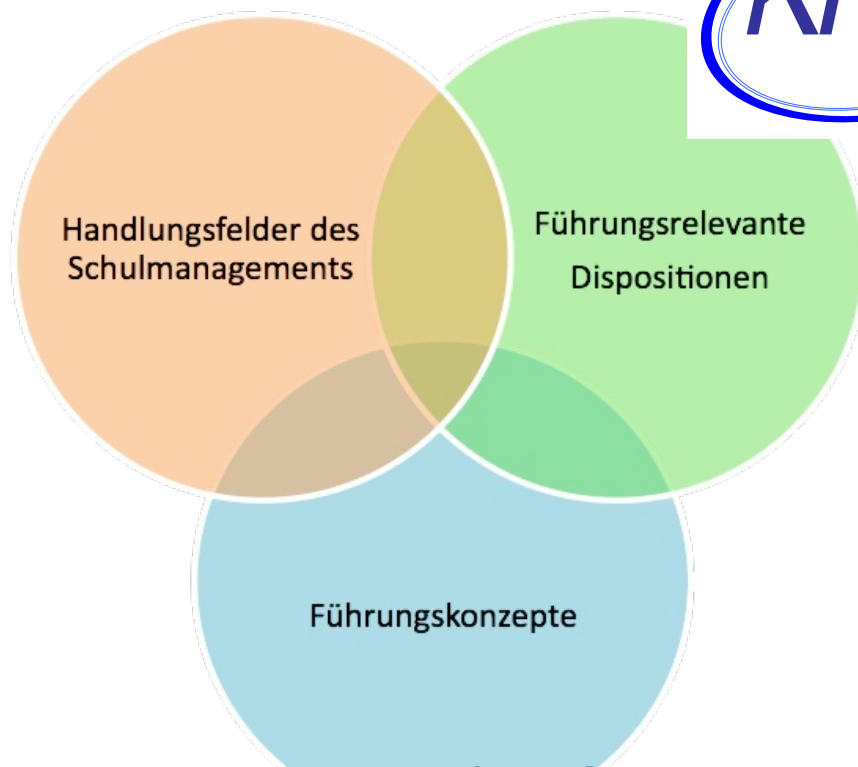
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

www.Bildungsmanagement.net/BIO

www.Bildungsmanagement.net

www.Bildungsmanagement.net/Publikationen

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



www.EduLead.net/KPSM

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

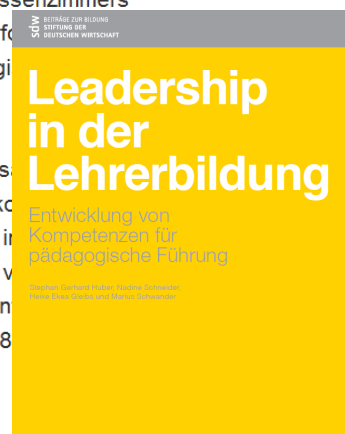
"Schule gemeinsam gestalten"



Als Schlüsselfiguren im System Schule haben Schulleiterinnen und Schulleiter maßgeblichen Einfluss auf das Gelingen von Schule. Wer also nach den Bedingungen für ein Gelingen guter Schule fragt, muss besonders die Personen in den Blick nehmen, die Schulen gestalten und führen. Dazu zählen Schulleitungen ebenso wie diejenigen, die in der Schule einen Fachbereich leiten, Steuergruppen führen, Jahrgangsgruppen managen und Verantwortung auch außerhalb des Klassenzimmers übernehmen. Welche Kenntnisse brauchen sie zur erfolgreichen Gestaltung von Schule? Wie und wo können pädagogische Führungskompetenzen erlernen?

Auf diese Fragen gibt der neue Band „Schule gemeinsam gestalten“ konkrete Antworten, der im Förderprogramm Studienkompetenz der Robert Bosch Stiftung in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung in der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung in der Deutschen Wirtschaft entstanden ist.

Darüber hinaus wird anhand von Fallbeispielen skizziert, was die Lehrerbildung leisten kann und leisten sollte, um Führungskräfte in der Schule vorzubringen. Erschienen ist das Buch im Waxmann Verlag mit den ISBN 978-3-8309-8324-8 bzw. 978-3-8309-8324-8 (E-Book).



IBB

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungsökonomie

PH Zug

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie PH Zug | www.bildungsmanagement.net

Robert Bosch Stiftung

sdw
Stiftung der Deutschen Wirtschaft

Allgemeine Kompetenzen pädagogischer Führung

Allgemeine Leistungsbereitschaft

- Leistungsmotivation
- Misserfolge vermeiden
- Einsatzbereitschaft

Allgemeine Leistungsfähigkeit

- Planungskompetenz
- Problemlösefähigkeit

Umgang mit eigenen Ressourcen

- Stressresistenz
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Umgang mit Veränderungen

- Gestaltungsmotivation
- Mehrdeutige Situationen mögen
- Aktives Innovationsstreben

Umgang mit anderen

- Kontaktfreude
- Teamorientierung
- Einfühlungsvermögen
- Kritikbereitschaft

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Führung

- Führungsmotivation
- Einfluss anderer meiden
- Begeisterungsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Streben n. sozialer Akzeptanz
- Machbarkeitsgrenzen erkennen

Aufgabenbezogene Kompetenzen pädagogischer Führung

- Unterrichtsentwicklung
- Erziehung
- Personalführung und Personalmanagement
- Organisation und Verwaltung
- Qualitätssicherung
- Qualitätsentwicklung
- Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums
- Kooperation im schulischen Umfeld
- Repräsentieren

■ Motivgitter ■ Leistungstest ■ Fragebogen

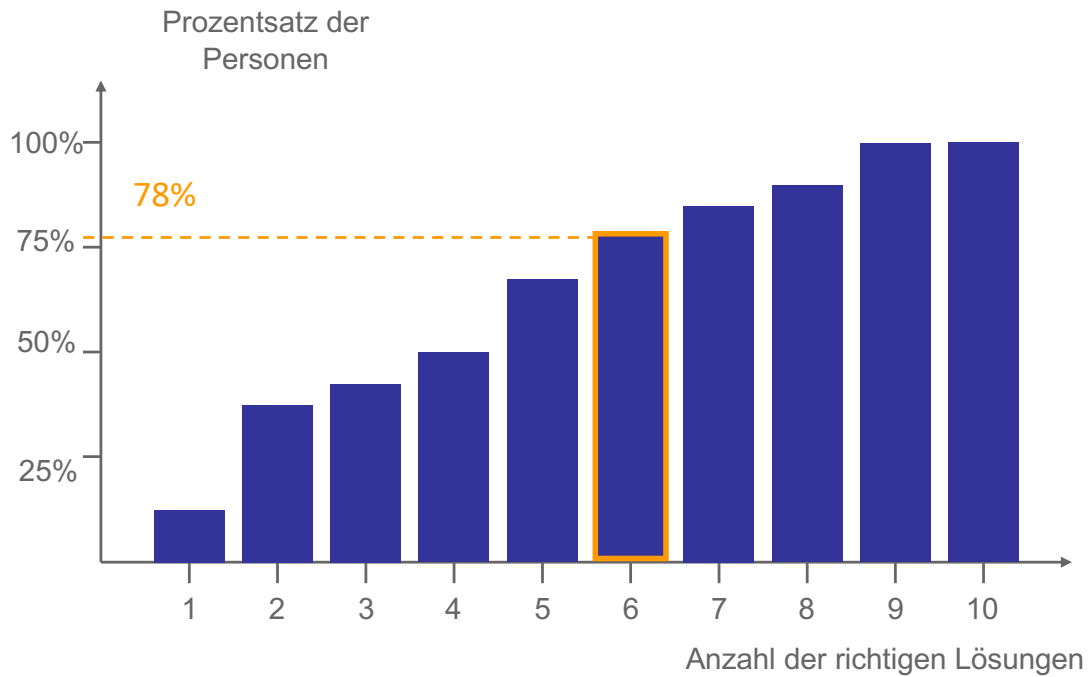
Wie kommt der Ergebniswert zustande?

Beispiel Leistungstest



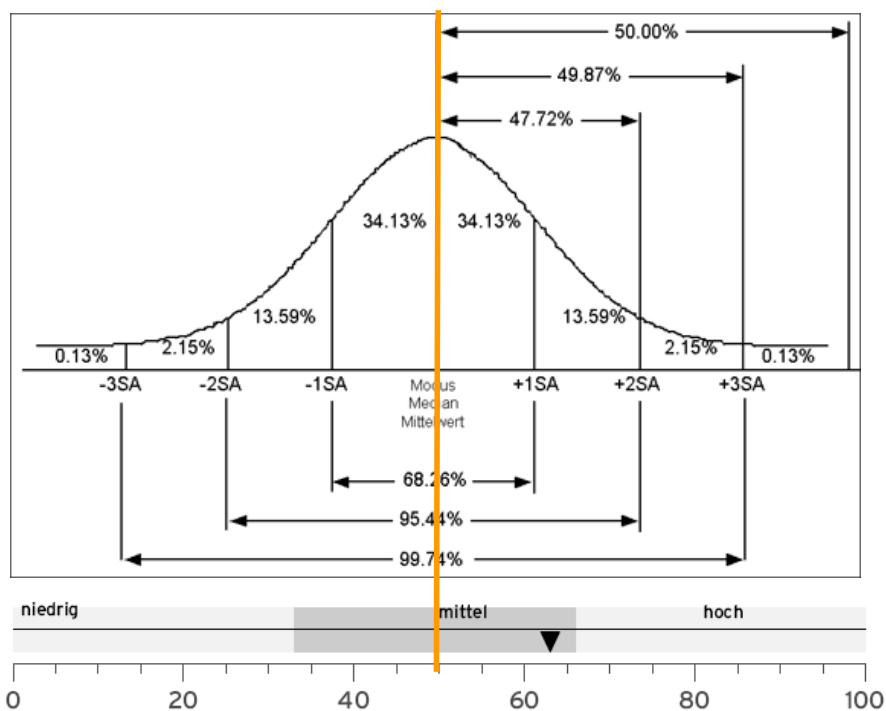
Der Prozentrang zeigt den persönlichen „Standort“ im Vergleich zu den Personen der Normgruppe an.

Prozentrangverteilung



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

... zur Orientierung



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Meine Werte

- keine Bewertung, sondern Werte
- relative Werte, nicht absolute
- nicht positiv-negativ (keine Kriteriumsnormierung)
- keine Beobachtung
- Selbstregulationsmöglichkeit
- Antwortverhalten, wer extrem antwortet bekommt extremer Werte (Sozialranknormierung)
- Messfehler
- Verzerrungsmöglichkeit durch andere Beantwortung (nicht wie tatsächliches Verhalten, sondern wie gewünschtes Verhalten): soziale Erwünschtheit, Selbstcoaching
- Möglichkeit für Hinzunahme von Fremdbild (180-Grad-, 360-Grad-, Kritische Freunde-Feedback)
- genauere Selbstbeobachtung
- Veränderungsmöglichkeiten (eher Jahreszeit, nicht Tageswetter; nicht Big5)
- beeinflusst durch Kontext (Interdependenzen)
- nicht vollständige Beschreibung,

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerlach-Huber, www.Bildungsmanagement.net

Weiteres kann hinzugenommen werden

Allgemeine Kompetenzen pädagogischer Führung

Allgemeine Leistungsbereitschaft

- Leistungsmotivation
- Misserfolge vermeiden
- Einsatzbereitschaft

Allgemeine Leistungsfähigkeit

- Planungskompetenz
- Problemlösefähigkeit

Umgang mit eigenen Ressourcen

- Stressresistenz
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Umgang mit Veränderungen

- Gestaltungsmotivation
- Mehrdeutige Situationen mögen
- Aktives Innovationsstreben

Umgang mit anderen

- Kontaktfreude
- Teamorientierung
- Einfühlungsvermögen

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerlach-Huber, www.Bildungsmanagement.net

Führung

- Führungsmotivation
- Einfluss anderer meiden
- Begeisterungsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Streben n. sozialer Akzeptanz
- Machbarkeitsgrenzen erkennen

Aufgabenbezogene Kompetenzen pädagogischer Führung

- Unterrichtsentwicklung
- Erziehung
- Personalführung und Personalmanagement
- Organisation und Verwaltung
- Qualitätssicherung
- Qualitätsentwicklung
- Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums
- Kooperation im schulischen Umfeld
- Repräsentieren

■ Motivgitter ■ Leistungstest ■ Fragebogen

www.Bildungsmanagement.net/KPSM-Reflexion

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Vertiefung 1



Reflexion zu Self-Assessment-Ergebnisse

Meine eigenen Werte?

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Meine Werte, einzeln und im Zusammenhang

- Themen, die einem schon berufsbiographisch ohnehin beschäftigen
- Extremwerte
- Abweichungen vom Selbstbild

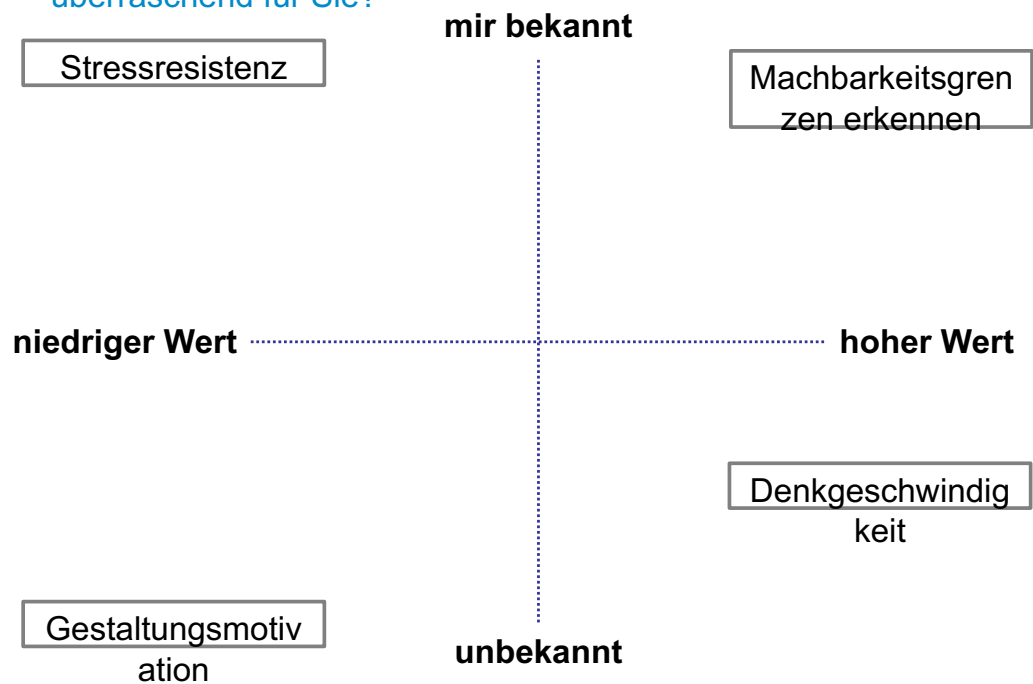
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Mein Label

- Stärke
- Potential
- Entwicklungsmöglichkeit
- man darf Augenzwinkern, Schmunzeln

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Ihre Ergebnisse zeigen, wie Sie mit Ihren Antworten im Vergleich zu anderen liegen. Was hätten Sie genauso vermutet? Was war überraschend für Sie?



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Vertiefung 2



Gruppenarbeit

Hohe und niedrige Werte
– Chancen und Risiken

Arbeitsauftrag

Diskutieren Sie für 3-5 Dimensionen jeweils für eine niedrige **und** eine hohe Ausprägung:

Welche Vorteile - aber auch - welche Nachteile bringt dies für eine Schulleitungstätigkeit mit sich?

Wofür ist diese Ausprägung förderlich, wofür hinderlich?

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Flipchart - Muster

Name Dimension z.B. Führungsmotivation	Nachteile	Vorteile
Niedrige Werte		
Hohe Werte		

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Vertiefung 3

Einzel- und Tandemarbeit

Meine Werte im Zusammenhang

Allgemeine Kompetenzen pädagogischer Führung

Allgemeine Leistungsbereitschaft

- Leistungsmotivation
- Misserfolge vermeiden
- Einsatzbereitschaft

Allgemeine Leistungsfähigkeit

- Planungskompetenz
- Problemlösefähigkeit

Umgang mit eigenen Ressourcen

- Stressresistenz
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Umgang mit Veränderungen

- Gestaltungsmotivation
- Mehrdeutige Situationen mögen
- Aktives Innovationsstreben

Umgang mit anderen

- Kontaktfreude
- Teamorientierung
- Einfühlungsvermögen

■ Kritikbereitschaft

Führung

- Führungsmotivation
- Einfluss anderer meiden
- Begeisterungsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Streben n. sozialer Akzeptanz
- Machbarkeitsgrenzen erkennen

Aufgabenbezogene Kompetenzen pädagogischer Führung

- Unterrichtsentwicklung
- Erziehung
- Personalführung und Personalmanagement
- Organisation und Verwaltung
- Qualitätssicherung
- Qualitätsentwicklung
- Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums
- Kooperation im schulischen Umfeld
- Repräsentieren

■ Motivgitter ■ Leistungstest ■ Fragebogen

1. Wählen Sie die für Sie bedeutsamen Werte aus. Worin erkennen Sie für sich Vorteile und Nachteile von (hohen/niedrigen) Werten der ausgewählten Dimensionen in Ihrem Kontext (analog zur Gruppenübung)?

2. Spezifizieren Sie Ihre Aussagen, worin die ausgewählte Dimension mit der entsprechenden Ausprägung erkennbar sein könnte. (Was gilt es für die Folgeseite.)

Stärken		
Dimension	Erkennbar an	Zu beachten

Entwicklungspotentiale		
Dimension	Erkennbar an	Zu beachten

3. Was erkennen Sie in der Gesamtschau? Worin sehen Sie die Zusammenhänge? Welche Kombinationen von Ergebniswerten erkennen Sie, die förderlich, und welche, die hinderlich sein könnten? (Siehe Tabelle auf dieser Seite.)

Förderlich	Hinderlich

Univ.-Prof. I



Vertiefung 4

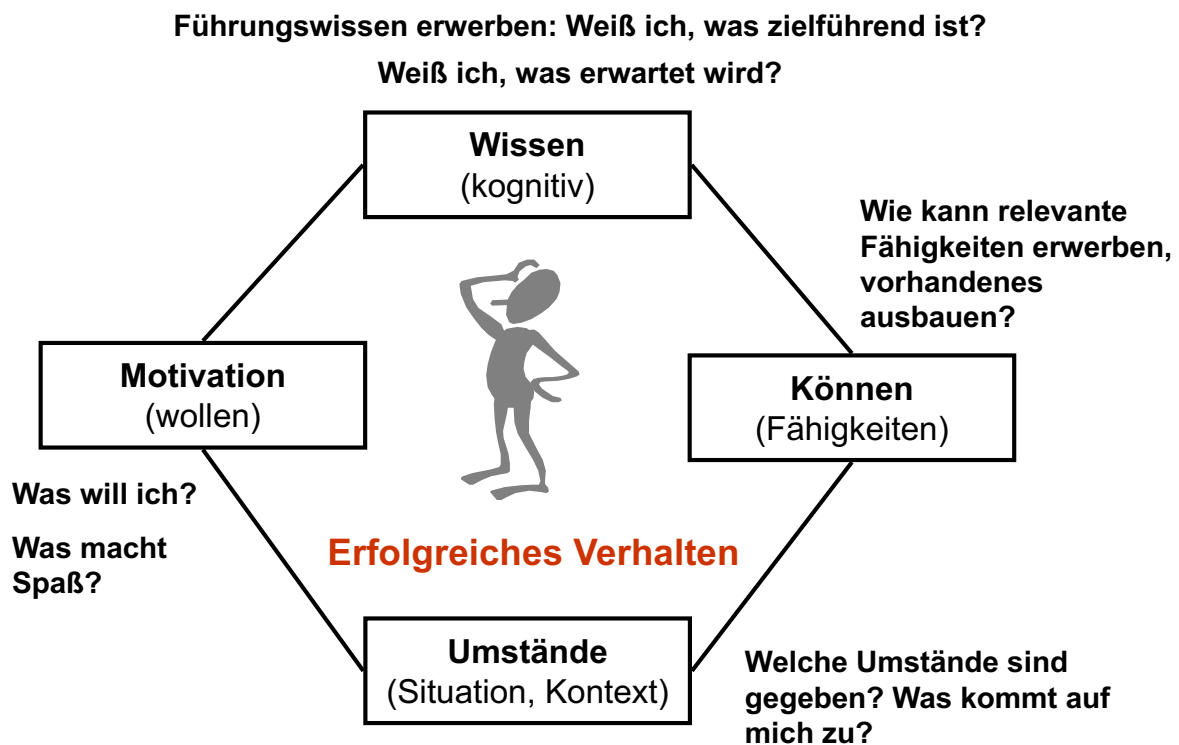


Gruppe

Mögliche Ansatzpunkte

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Ansatzpunkte für meine Entwicklung



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Brainwriting (Metaplanwände)

Was könnte ich tun, um meine Kompetenz zu verbessern?

Führungsmotivation		
Wissen	Können	Wollen
Wie kann ich mir Wissen aneignen?	Wie kann ich Fähigkeiten ausbauen?	Wo / Wie kann ich meine Einstellung hinterfragen? Wie herausfinden, ob es „Freude“ macht
Ihre Ideen ■	Ihre Ideen ■	Ihre Idee ■

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Wie geht es jetzt weiter?

1 Analyse

- Ergebnisse aus Self-Assessment reflektieren
- Ergebnisse um weitere Erfahrungen ergänzen

2 Ergebnisse

- Ergebnisse für sich zu Stärken und möglichen Entwicklungsfeldern verdichten

3 Ziele

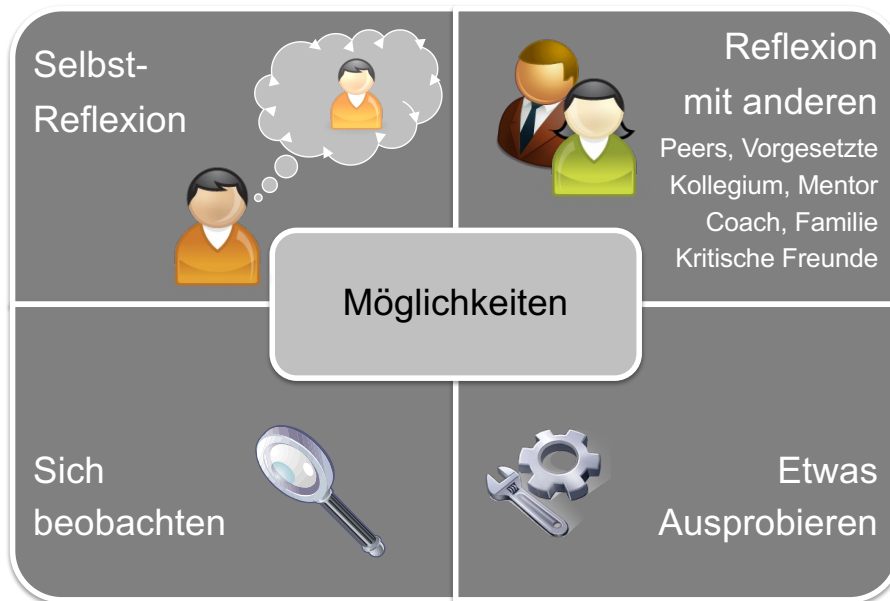
- Einsatzfelder für Stärken suchen
- Für relevante Entwicklungsfelder ein konkretes Ziel definieren

4 Maßnahmen

- Konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung festlegen

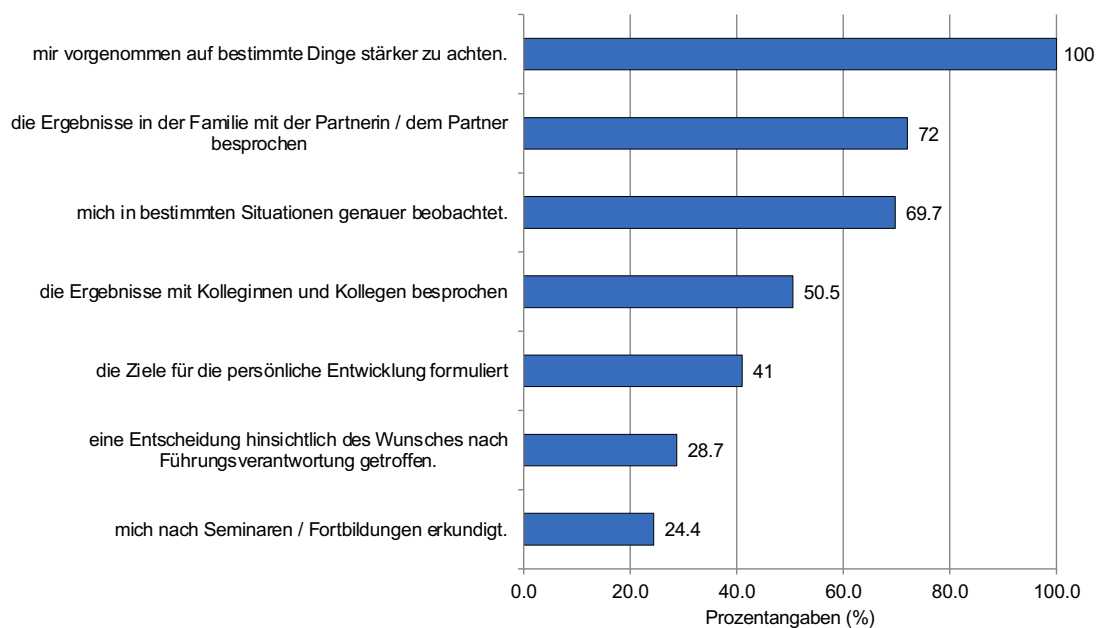
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Analyse



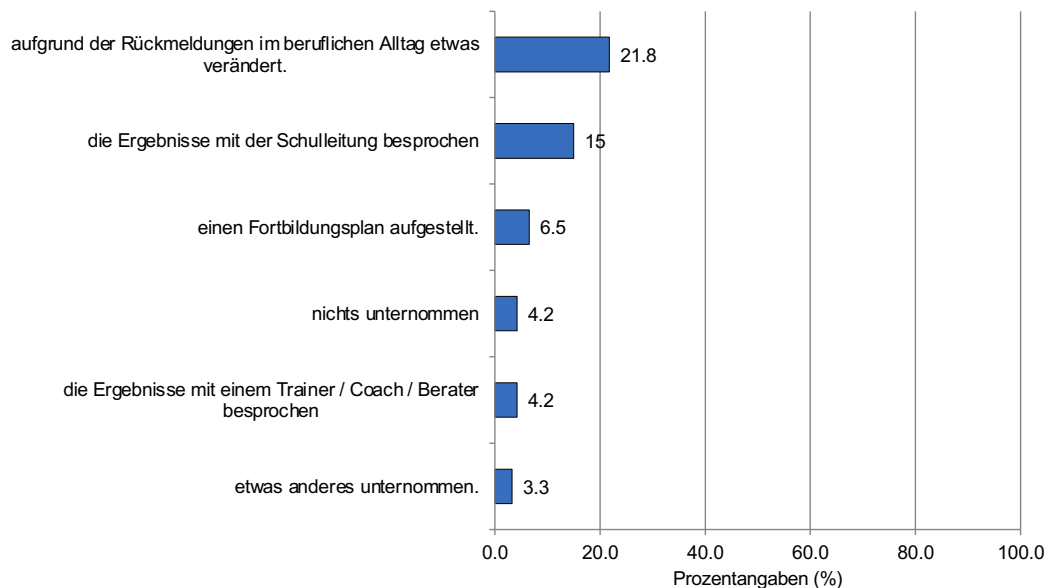
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Welche Schritte habe Sie seit der Teilnahme am KPSM Self-Assessment unternommen? Ich habe... (1)

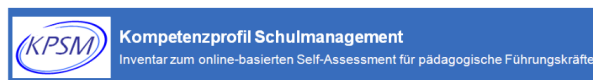


Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Welche Schritte haben Sie seit der Teilnahme am KPSM Self-Assessment unternommen? Ich habe... (2)



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



Vertiefung 7: Kollegiale Beratung (Ablauf in Anlehnung an Rowold und Schley, 1998)

Phase 0: Einstieg
(etwa 15–45 Min.)
Einzel- und/oder Partnerarbeit: Was beschäftigt mich beruflich aktuell?

Phase 1: Auswahl des Falls/Problems und Verteilung der Rollen
(5 Min.)
Vorstellung der einzelnen Fälle und Einigung auf den zu bearbeitenden Fall
Verteilung der Rollen und Aufgaben

- Fallgeber: Person, deren Fall bearbeitet wird
- Gruppe der Berater
- Moderation
- Visualisierung
- Zeitmanagement
- Prozessbeobachtung

Phase 2: Prozess der Fallberatung
(50 Min.)
Vorstellung des Falls (5+5 Min.)

- Fallgeber stellt den Fall vor und Berater stellen Rückfragen zum Verständnis

Finden des Schlüsselthemas
Konferenz der Berater: eigentliche Fallberatung (15 Min.)

- Berater brainstormen über das Schlüsselthema
- Sammeln von Ideen und Vorschlägen zur Problemlösung
- Berater stellen ihre Lösungsvorschläge vor
- Fallgeber hört nur zu

Entwicklung einer Lösungsstrategie, eventuell Durchspielen einer Strategie
10 Min.:

- Fallgeber nimmt zum gefundenen Schlüsselthema Stellung und äußert sich zu den Lösungsvorschlägen
- Gruppe der Berater hört zu

Weitere 15 Min.:

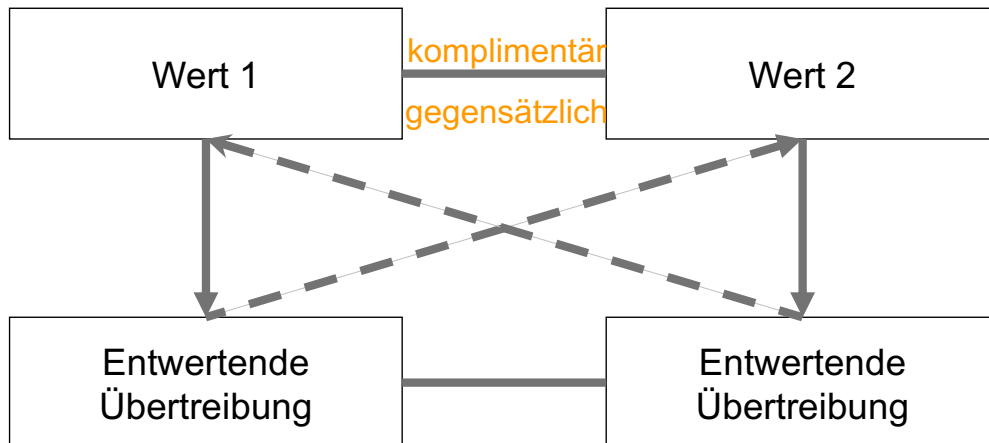
- entwickelt zusammen mit den Beratern aus den Ideen und Vorschlägen eine Lösungsstrategie
- erprobt gegebenenfalls ein schwieriges Gespräch oder Ähnliches in einem Rollenspiel

Phase 3: Prozessreflexion
(5 Min.)
Reflexion des Gruppenergebnisses und des Gruppenprozesses
(Fallgeber, Gruppe, Beobachter)
Metareflexion über neue Erkenntnisse zur Gruppe und zur Beratung

Univ.-Prof. Dr. Stepha

Das Wertequadrat – Perspektiven der persönlichen Weiterentwicklung

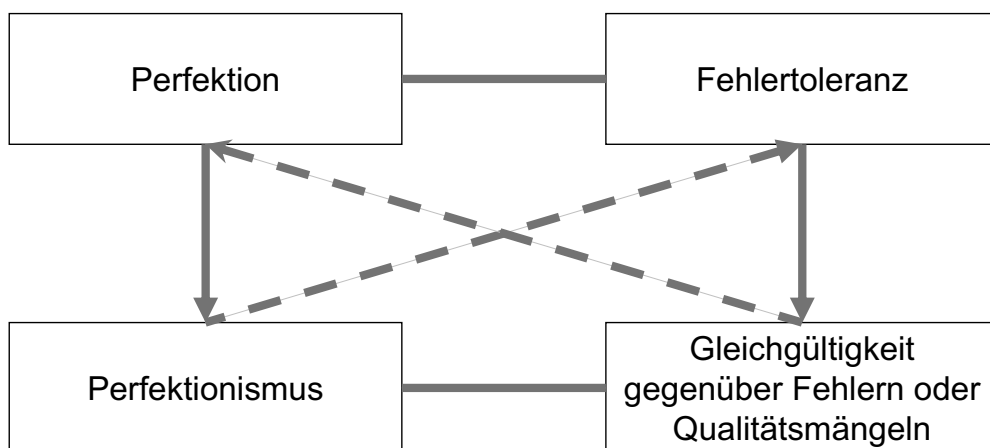
Werte mit positivem Spannungsverhältnis
Ziel: Balance erreichen



Überkompensation des zu vermeidenden Unwerts durch den gegenteiligen Unwert vermeiden! Bei entwertender Übertreibung eines Werts lieber auf den komplementären Wert schauen und dort die Balance suchen

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Beispiel „Perfektion – Fehlertoleranz“



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Meine eigenen Glaubenssätze klären

Lesen Sie sich die folgenden Glaubenssätze in Ruhe durch.

Prüfen Sie bei jedem handlungseinschränkenden und handlungserweiternden Glaubenssatz, inwieweit er auf Sie zutrifft.

Nehmen Sie Ihre Reflexion in Ihre weitere (berufs-) persönliche Entwicklung im Sinne von Achtsamkeit mit.

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Handlungseinschränkende Glaubenssätze

- Ich bekomme Anerkennung, weil ich etwas leiste, und nicht, weil ich bin.
- Ich muss alles perfekt machen und darf mir keine Fehler erlauben.
- Anderen etwas abschlagen und nein zu sagen, könnte sie verletzen.
- Ich mache lieber alles selbst, denn was ich nicht mache, wird nichts.
- Wer sich auf andere verlässt, der ist verlassen.
- Ich darf als Führungskraft keine Schwäche zeigen. Eine Führungskraft muss stark und durchsetzungsmächtig sein.

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net

Handlungserweiternde Glaubenssätze

- Ich finde Anerkennung, weil ich bin.
- Fehler können passieren. Es ist kein Drama, für sie Verantwortung zu übernehmen.
- Andere Menschen können manches besser als ich – und das ist gut für mich und meine Schule.
- Ich darf „Nein“ sagen und Grenzen setzen.
- Ich darf Aufträge stellen und die Auftragnehmer haben das Recht, „Nein“ zu sagen.
- Ich vertraue darauf, dass Aufträge wie vereinbart bearbeitet werden. Gibt es Schwierigkeiten, wird mich die betroffene Person von sich aus informieren.
- Schwächen zeigen ist ein Zeichen von Stärke.

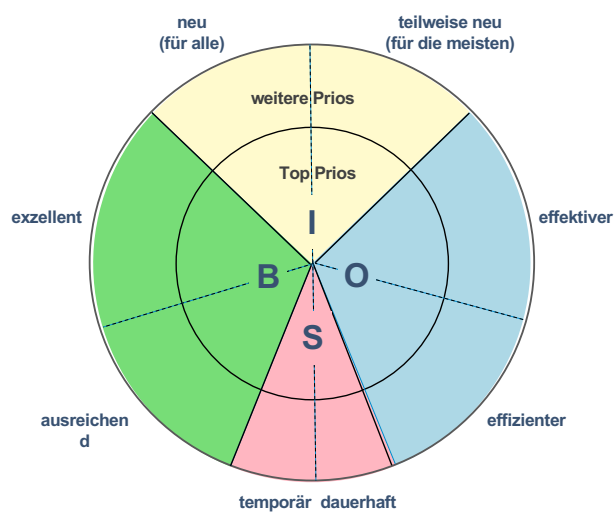
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, www.Bildungsmanagement.net



Sieben Schritte mit BIO+S



1. Gegenstandsbereich wählen
2. Themen brainstormen
3. Strategiemodus bestimmen
4. Prioritäten setzen
5. Ziele & Maßnahmen brainstormen, bewerten, vereinbaren
6. Wirkungskette bestimmen
7. Strategie festlegen, u.a.
 - Nutzen & Hintergründe
 - Ziele & Maßnahmen
 - Ziele-Maßnahmen-Zusammenhang
 - Verantwortung & Mitarbeit
 - Zeitraum & Deadlines
 - Hinweise für die Bearbeitung/Arbeitsschritte
 - Zielerreichungsüberprüfung
 - Links zu weiteren Dokumenten

www.Bildungsmanagement.net/BIO
Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber



Best Practice Next Practice

Vorteile von Next Practice:
Ansprüche werden realistischer

Nachteil:
Es geht immer weiter



DAS RICHTIGE TUN

Das Richtige richtig tun



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Und bleiben Sie gesund! 😊