

PERSPEKTIVEN VON SCHULLEITUNGEN ÖSTERREICHISCHER SCHULEN ZU SCHULQUALITÄTSMANAGEMENT, SCHULENTWICKLUNGSBERATUNG SOWIE AUS- FORT- UND WEITERBILDUNG

Projektleitung: Roland Bernhard (KPH Wien/Niederösterreich)

Inhalt

1. Projektinformation	1
2. Methodische Vorgehensweise:	2
3. Erzielte Ergebnisse	2
4. Geplante Folgeaktivitäten	5
5. Disseminationen	5
6. Medienberichte	6

1. Projektinformation

Ausgangssituation und Motivation

Mit der flächendeckenden Einführung des Qualitätsrahmens für Schulen sowie des darauf aufbauenden Qualitätsmanagementsystems QMS wurden Schulleitungen und schulische Führungskräfte in Österreich mit erweiterten Verantwortlichkeiten für die systematische Entwicklung von Schulqualität betraut. Diese neuen Anforderungen stellen nicht nur eine Chance für schulische Weiterentwicklung dar, sondern bringen auch erhebliche Herausforderungen mit sich – insbesondere im Hinblick auf die Wirksamkeit begleitender Unterstützungsmaßnahmen.

Bisher fehlten in der österreichischen Bildungsforschung empirische Erkenntnisse darüber, wie Schulleitungen Schulqualität in der Praxis interpretieren, welche Entwicklungsziele sie verfolgen und welche Formen von Schulentwicklungsberatung (SEB) sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung sie als zielführend erleben. Genau hier setzte das vorliegende Forschungsprojekt an. Es zielte darauf ab, explorative Einblicke in die Sichtweisen und Erfahrungen von Schulleitungen zu gewinnen und daraus Impulse für die Weiterentwicklung unterstützender Formate im österreichischen Schulwesen abzuleiten.

Inhalte und Zielsetzungen

Ziel des Projekts war es, zentrale Erfahrungen, Einschätzungen und Unterstützungsbedarfe österreichischer Schulleitungen in den Bereichen Schulqualitätsmanagement, Schulentwicklungsberatung sowie Fortbildung zu erfassen. Darüber hinaus sollten die Perspektiven von Schulleitungen hinsichtlich der Frage erhoben werden, welche strukturellen und

professionellen Rahmenbedingungen sie benötigen, um wirksam zur Schulqualitätsentwicklung im österreichischen Bildungssystem beitragen zu können.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollten praxisnahe Empfehlungen für Entscheidungsträger/innen in Bildungspolitik, Bildungsadministration und an Pädagogischen Hochschulen entwickelt werden – mit dem Ziel, bestehende Unterstützungsformate zielgruppenadäquat weiterzuentwickeln und Schulleitungen in ihrer Steuerungsverantwortung nachhaltig zu stärken.

Folgende Personen wirkten an dem Projekt mit, zB. als Moderator/innen von Fokusgruppendifkussionen

- Isabella Benischek
- Christoph Berger
- Karin Hochmeister
- Benedikt Michal
- Christine Schmutz
- Heidemarie Svehla
- Michael Sörös
- Michaela Waldherr

2. Methodische Vorgehensweise

Das Projekt basierte auf einer qualitativen Forschungsanlage mit Fokusgruppendifkussionen als zentraler Erhebungsmethode. Insgesamt nahmen 40 Schulleitungen und schulische Führungspersonen aus ganz Österreich teil. Die Fokusgruppen fanden im August 2021 im Rahmen der EULEAD Summer School Education statt. Die Teilnehmenden repräsentierten ein breites Spektrum an Schularten (Volksschule, Mittelschule, Allgemeinbildende Höhere Schule, Berufsbildende Mittlere und Höhere Schulen, Berufsschule).

Die Fokusgruppendifkussionen wurden vollständig transkribiert und anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die systematische Codierung und Kategorisierung erfolgte mit der Software MAXQDA. Thematisch wurde die Analyse entlang dreier Schwerpunkte strukturiert:

1. Fortbildung
2. Schulentwicklungsberatung
3. Rahmenbedingungen und Systemfragen

Die methodische Anlage ermöglichte einen Einblick in die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bedarfe schulischer Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Qualitätsentwicklung und Systemsteuerung.

3. Erzielte Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes wurden vier Publikationen veröffentlicht. Wir freuen uns über reges Medieninteresse. Projektergebnisse wurden 16 Mal in den Medien aufgegriffen, unter anderen in ORF ZIB Nachrichten, sowie in verschiedenen Tageszeitungen.

Die Ergebnisse der Fokusgruppendifkussionen mit 40 schulischen Führungspersonen aus ganz Österreich zeigen, dass Schulqualität von den befragten Schulleitungen als gestaltbares Feld verstanden wird – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen, und es stehen wirksame Unterstützungsformate zur Verfügung.

Drei zentrale Themenbereiche wurden vertieft ausgearbeitet.

A. Fortbildung als Schlüsselfaktor für Schulqualitätsentwicklung

Die Fokusgruppenerhebungen verdeutlichen: Schulische Führungspersonen betrachten Fortbildung als einen zentralen Hebel für die Weiterentwicklung von Schulqualität. Ihre Wirksamkeit wird jedoch an klare Bedingungen geknüpft – insbesondere an Praxisrelevanz, strukturelle Verankerung und qualifizierte Referent/innen.

1. Praxisnähe und Bedarfsorientierung

Fortbildungsformate müssen sich an konkreten Herausforderungen des schulischen Alltags orientieren. Kritisiert wurden Angebote mit theoretisch-abgehobenen Inhalten oder mangelnder Anschlussfähigkeit an den beruflichen Kontext. Gefordert werden praxisnahe Inhalte zu Themen wie z. B. Classroom Management, Elternkommunikation, Umgang mit herausforderndem Verhalten oder Einsatz digitaler Tools. Entscheidend ist laut den Befragten, dass Fortbildungen unmittelbar anwendbare Impulse liefern.

2. Qualifikation und Praxisbezug der Referierenden

Ein zentrales Kriterium für die Akzeptanz von Fortbildungen ist die Feldnähe der Vortragenden. Schulleitungen wünschen sich Referent/innen mit aktueller Schulpraxiserfahrung oder fundierter wissenschaftlicher Expertise – idealerweise in Kombination. Besonders geschätzt werden Formate, in denen Forschungserkenntnisse verständlich aufbereitet und durch praktische Beispiele sowie begleitende Materialien wie Handreichungen ergänzt werden.

3. Formatqualität und organisatorische Gestaltung

Kurze Einzelvorträge werden von den Befragten als wenig wirksam bewertet. Stattdessen erfahren modulare, längerfristig angelegte Fortbildungsreihen hohe Wertschätzung. Diese ermöglichen vertiefte Auseinandersetzung, kontinuierlichen Praxistransfer und eine systematische Rückkopplung innerhalb des Kollegiums. Besonders positiv hervorgehoben wurden Formate, die Fortbildung, Schulentwicklung und kollegiale Kooperation eng miteinander verzahnen.

B. Qualität und Wirksamkeit von Schulentwicklungsberatung

Die befragten österreichischen Schulleitungen knüpfen hohe Erwartungen an die Qualität schulischer Entwicklungsberatung. Diese wird dann als wirksam erlebt, wenn sie fachliche Expertise, evidenzbasiertes Wissen und praxisnahe Impulse vereint. Gefordert ist ein Beratungsverständnis, das über moderierende Begleitung hinausgeht und strategische sowie inhaltliche Orientierung bietet – idealerweise im Rahmen multiprofessioneller Teams.

Gleichzeitig wird der unterstützende Charakter von Beratung hervorgehoben. Schulentwicklungsberatung soll nicht nur Entwicklung initiieren, sondern auch emotionale Entlastung, Reflexionsräume und kollegiale Stärkung ermöglichen – insbesondere in angespannten Veränderungssituationen.

Kritisch beurteilt wurden hingegen oberflächliche oder standardisierte Formate, bei denen keine erkennbaren inhaltlichen Impulse gesetzt werden. Beispielfhaft genannt wurden Methoden wie „Flipchart-Zirkel“ oder Gruppenarbeiten ohne anschließende inhaltliche Vertiefung. Gefordert werden zielgerichtete, kontextbezogene Formate, die auf spezifische schulische Entwicklungsbedarfe abgestimmt sind. Themenfelder wie Unterrichtsentwicklung, Supervision, Kommunikation oder digitale Bildung wurden dabei besonders häufig genannt.

Ein zentrales Gelingenskriterium ist der externe Blick: Schulentwicklungsberatung wird als Gelegenheit zur kritischen Selbstreflexion und zur Identifikation „blinder Flecken“ im Schulalltag gesehen. Gleichzeitig zeigte sich Skepsis gegenüber verordneter Beratung im Rahmen staatlicher Programme – freiwillige, bedarfsorientierte Beratungsprozesse wurden als deutlich wirksamer erlebt.

Als strukturelle Voraussetzung für erfolgreiche Beratungsprozesse wurde die sorgfältige Auftragsklärung genannt. Diese sollte vorab die Zielsetzung, Rollenverteilung und Erwartungen aller Beteiligten transparent machen. Die Ergebnisse stützen damit integrierte Beratungsmodelle, die Fach- und Prozessexpertise verbinden, und unterstreichen die Relevanz systematisch konzipierter Schulentwicklungsberatung für die nachhaltige Qualitätsentwicklung von Schulen.

C. Systemische Rahmenbedingungen als Voraussetzung für pädagogische Führung

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung betrifft die strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen schulische Führung in Österreich stattfindet. Die Fokusgruppendifkussionen verdeutlichen eine Diskrepanz zwischen den normativen Zielen des Qualitätsmanagementsystems (QMS) – insbesondere der Betonung pädagogischer Führung – und den tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten im schulischen Alltag.

Obwohl der Qualitätsrahmen für Schulen explizit die Weiterentwicklung von Lehren und Lernen in den Mittelpunkt stellt, berichten viele Schulleitungen, dass ihnen dafür kaum zeitliche oder personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Der Hauptgrund liegt in einer als „systemimmanent“ beschriebenen administrativen Überlastung, die pädagogisches Leitungshandeln blockiert. Dies findet Ausdruck in häufig wiederkehrenden Aussagen wie: „Ich kopiere tonnenweise – schade um meine gute Ausbildung.“

Als Konsequenz bleiben zentrale Steuerungsaufgaben wie Unterrichtsentwicklung, Personalführung oder die Förderung professioneller Lerngemeinschaften oft unzureichend bearbeitet – obwohl sie als essenziell für Schulqualität angesehen werden.

Vor diesem Hintergrund formulierten die Teilnehmenden vier zentrale bildungspolitische Forderungen:

- a) **Administrative Entlastung** durch qualifiziertes Unterstützungspersonal, um pädagogisches Leitungshandeln zu ermöglichen.
- b) **Einführung eines mittleren Managements**, wie es in internationalen Vorbildern etabliert ist, zur Delegation von Führungsaufgaben.
- c) **Attraktivierung des Schulleitungsberufs**, u. a. durch ein eigenständiges Dienstrecht und klare Karriereperspektiven.
- d) **Mehr Handlungsspielraum**, insbesondere durch strukturelle Lösungen im Umgang mit nicht leistungsbereiten Lehrkräften.

Diese Forderungen fanden auch Eingang in einen von Schulleitungen initiierten offenen Brief an den Bildungsminister, der breite mediale Aufmerksamkeit erhielt. Die Ergebnisse wurden systematisch aufbereitet und bildungspolitischen Entscheidungsträger/innen zur Verfügung gestellt.

Abschließend verweist das Projekt auf internationale Entwicklungen wie den sogenannten „London Effect“, der zeigt, dass pädagogische Leadership, systemische Unterstützung und klare Rollenverteilungen entscheidende Treiber für nachhaltige Verbesserungen im Bildungswesen darstellen. Daraus ergeben sich auch für das österreichische Schulsystem konkrete Handlungsfelder, um Schulqualität langfristig und wirksam zu fördern.

4. Geplante Folgeaktivitäten

Die im Rahmen des Projekts gewonnenen Erkenntnisse werden künftig gezielt in den Bereich Schulentwicklung an der KPH Wien/Krems eingebracht. Insbesondere werden die Ergebnisse in einschlägigen Lehrveranstaltungen, Fortbildungsformaten und Beratungsangeboten genutzt, um schulischen Führungspersonen Reflexionsräume zu eröffnen und praxisnahe Entwicklungsimpulse bereitzustellen.

Darüber hinaus werden die Befunde auch in weiterführende Gespräche mit bildungspolitischen Entscheidungsträger/innen eingebracht. Ziel ist es, auf struktureller Ebene zur Entlastung von Schulleitungen, zur Stärkung pädagogischer Führung und zur Weiterentwicklung bestehender Unterstützungsformate beizutragen. Die im Projekt identifizierten systemischen Handlungsfelder – etwa die Einführung eines mittleren Managements oder die Attraktivierung der Leitungsfunktion – bilden dabei eine zentrale Grundlage für die politische und administrative Anschlusskommunikation.

5. Disseminationen

Publikationen

Bernhard, R. (2024). 'Not really the best use of my training': The factors stopping Austrian headteachers from effectively advancing the quality of their schools. With an open letter to the Austrian Education Minister in 2022: Overwhelming administrative duties and lack of resources for pedagogical leadership: Austrian school leaders' concerns. *SQTE Research Papers*, 01/2024. <https://doi.org/10.17613/2w53-rm33>

Bernhard, R., Benischek, I., Berger, C., Hochmeister, K., Michal, B., Svehla, H., Sörös, M., & Waldherr, M. (2022). „Ich kopiere tonnenweise – schade um meine gute Ausbildung“. Welche Schwierigkeiten österreichische Direktor/innen im Zusammenhang mit Schulqualitätsmanagement sehen und was sie von der Politik erwarten. Mit einem offenen Brief an Bildungsminister Martin Polaschek. *SQTE Research Papers*, 01/2022. <https://doi.org/10.17613/5sa7-g652>

Bernhard, R., Waldherr, M., & Eckel, P. (2025). *Erwartungen an und wahrgenommene Wirkungen von Schulentwicklungsberatung: Perspektiven von schulischen Führungskräften* [Manuskript eingereicht zur Begutachtung].

Katschnig, T., Wanitschek, I., & Bernhard, R. (2023). Schulqualität durch praxisrelevante Fortbildung fördern: Perspektiven von schulischen Führungskräften. *Erziehung und Unterricht*, 173(5–6).

6. Medienberichte

- Bernhard, R. (2022). „Ich kopiere tonnenweise – schade um meine gute Ausbildung!“. Allgemeine Pflichtschulen Magazin (APS).
- Dauer, D. (2022). Offener Brief an Bildungsminister: Aufschrei der Schuldirektoren. Kurier. <https://kurier.at/politik/inland/offener-brief-an-bildungsminister-aufschrei-der-schuldirektoren/401964938>
- Der Standard. (2022). Überlastung – Hilfescrei der Schuldirektoren in Richtung Bildungsminister. <https://www.derstandard.at/story/2000134747611/hilfescrei-der-schuldirektoren-in-richtung-bildungsminister>
- Heute. (2022). Schuldirektoren am Limit – Hilferuf an Minister Polaschek. <https://www.heute.at/s/schuldirektoren-am-limit-hilferuf-an-minister-100200176>
- John, G. (2022). Überlastung – Hilfescrei der Schuldirektoren in Richtung Bildungsminister. Der Standard. <https://www.derstandard.at/story/2000134747611/hilfescrei-der-schuldirektoren-in-richtung-bildungsminister>
- Kathpress. (2022). Schulleiter-Hilferuf an Minister Polaschek: Viel zu viel Administration. <https://www.kathpress.at/goto/meldung/2131040/schulleiter-hilferuf-an-minister-polaschek-viel-zu-vieladministration>
- Kleinrath, J. (2022). Was ist bloß in den Schulen los? Kurier Podcast. <https://kurier.at/podcasts/daily/was-ist-bloss-in-den-schulen-los/401966486>
- Kloibner, M. (2022). Erstrebenswert? Kleine Zeitung.
- Neue Vorarlberger Zeitung. (2022). Hilferuf aus den Schuldirektionen. <https://www.neue.at/homepage/2022/04/07/hilferuf-aus-den-schuldirektionen.neue>
- ORF 2. (2022). Zeit im Bild | ZIB 1 [Fernsehsendung]. https://www.youtube.com/watch?v=ucMW_W9Uz_8&feature=youtu.be
- ORF Radio. (2022). 10:00 Nachrichten [Radiosendung]. <https://www.youtube.com/watch?v=MhYTSxZf8vM&feature=youtu.be>
- Presstext.com. (2022). Offener Brief von Schulleiter:innen an BM Polaschek. <https://www.presstext.com/news/offener-brief-von-schulleiter-innen-an-bm-polaschek.html>
- Reif, M. (2022). Ringen um Bonus und Hilferuf aus Schule. Kleine Zeitung.
- Schrodt, H. (2022). Schule: Nur verwalten oder doch gestalten? Der Standard. <https://www.derstandard.at/story/2000135150182/nur-verwalten-oder-doch-gestalten>
- Vettermann, D. (2022). Was macht eigentlich der Bildungsminister? Kronen Zeitung. <https://www.krone.at/2676575>
- Wiener Zeitung. (2022). Schulleiter fordern mehr Unterstützung bei Administration. <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/politik/oesterreich/2143316-Schulleiter-fordern-mehrUnterstuetzung-bei-Administration.html>

Hinweis

Teile der sprachlichen Finalisierung dieses Berichts wurden mithilfe des KI-gestützten Schreibassistenten ChatGPT (OpenAI) optimiert. Die Nutzung erfolgte ausschließlich zur sprachlichen Unterstützung.