

# Lehrer/innen-Fortbildung als Instrument professioneller Personalentwicklung

**Coverstory.** Die pädagogischen Hochschulen sind neben der Lehrer/innen-Ausbildung auch für deren Fort- und Weiterbildung zuständig. In Zukunft erweitert sich dadurch ihr Handlungsspielraum.

**S**eit 1. Oktober 2007 gibt es sie nun, die pädagogischen Hochschulen in Österreich. Verteilt auf alle Bundesländer und 14 Standorte sind sie verantwortlich für die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern für Volks-, Haupt-, Sonderschulen und Polytechnische Schulen sowie von Lehrern in der Berufsbildung (ausgenommen Wirtschaftspädagogen) und die Fort- und Weiterbildung aller Lehrer/innen im Bildungssystem. Geregelt sind die pädagogischen Hochschulen durch das gleichnamige Gesetz.

Bereits im September 2006 begann die Gründungsphase in ganz Österreich. Die große Herausforderung war zu diesem Zeitpunkt, die Institutionen, die bisher selbständige Organisationen waren, unter einem Dach zusammenzuführen. Verschiedene Standorte, unterschiedlichste Kulturen, geänderte Aufgaben und institutionelle Einordnungen führten zu Unsicherheiten auf allen Ebenen. Auch die zum damaligen Zeitpunkt unklaren rechtlichen Regelungen machten den Übergang nicht gerade einfach.

Aus der Sicht der Lehrer/innen-Fortbildung ergeben sich aber viele Chancen, neue Konturen zu zeichnen.

**Aus der Sicht der Lehrer/innen-Fortbildung ergeben sich aber viele Chancen, neue Konturen zu zeichnen.**

## Die Aufgaben der Institute in der Fort- und Weiterbildung

Im Rundschreiben 20 des BMUKK werden erstmals die Aufgaben der Institute der Lehrer/innen-Fortbildung dargestellt: „Schul- und Unterrichtsentwicklung ist als eine grundsätzliche Aufgabe von Lehrer/innen-Fort- und -Weiterbildung zu betrachten. ... Diese sollen durch Beratung, Begleitung sowie Fort- und Weiterbildung die Entwicklungsprozesse an den Schulen unterstützen und so

wesentlich zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Bildungslandschaft beitragen.“

Dies bedeutet, dass die Institute der Fort- und Weiterbildung neben ihren Angeboten in Form von Seminaren und Lehrgängen intensiv an Schulentwicklungsvorhaben mitarbeiten sollen. Natürlich verlangt gerade der Bereich Schulentwicklung, dass an diesen Stellen Experten der jeweiligen Schultypen – wenn möglich mit zusätzlichen Qualifikationen in der Organisations- und Qualitätsentwicklung – arbeiten sollen. Auch im Rundschreiben 20 wird dies explizit angeführt. „Mitarbeiter/innen der Pädagogischen Hochschule, die mit der inhaltlichen Planung im Bereich der schulartenbezogenen Fort- und Weiterbildung betraut sind, haben über fundierte Unterrichtserfahrung im jeweiligen Schultyp, im Normalfall über ein entsprechendes Lehramt, eine aktuelle Praxis in der Lehrer/innen-Fort- und -Weiterbildung und gegebenenfalls über eine einschlägige Zusatzqualifikation zu verfügen. Im Bereich der berufsbildenden FWB bedeutet dies insbesondere den Nachweis der Erfahrung im fachtheoretischen oder fachpraktischen Unterricht.“

CREDIT: C. SCHRACK, PH WIEN



„Weiterbildung als Methode der Personalentwicklung an Schulen“.

## 14 pädagogische Hochschulen – 14 unterschiedliche Aufbauorganisationen

Durch die individuelle Gestaltung der einzelnen Hochschulen, insbesondere in der Fortbildung, kam es in den jeweiligen Hochschulen zu einer sehr unterschiedlichen Einbettung der Lehrer/innen-Fortbildung. Gegliedert z. B. nach Schultypen, nach Schulstufen, nach Themenfeldern, nach Allgemeinbildung und Berufsbildung ist eine österreichweite Abstimmung nicht einfach. Auch bei bundesweiten Veranstaltungen kann es dadurch zu erheblichen Reibungsverlusten in der Administration kommen.

### Neues Verhältnis Auftraggeber – Auftragnehmer

Neu ist, dass die Budgetmittel für die Lehrer/innen-Fort- und -Weiterbildung nach exakten Schlüsseln verteilt werden. 35 Prozent der Mittel werden vom BMUKK vergeben, um konkrete Vorhaben der zentralen Steuerung umzusetzen. Diese Mittel werden exakt den jeweiligen pädagogischen Hochschulen zugewiesen und müssen mit dem Ministerium abgerechnet werden. Über 55 Prozent der Mittel verfügt der Landesschulrat als Auftraggeber und über die restlichen 10 Prozent der Budgetmittel verfügen die pädagogischen Hochschulen autonom. Damit können sie im Rahmen ihrer strategischen Schwerpunktsetzungen Maßnahmen setzen. Die Pädagogische Hochschule Wien unterstützt im Bereich der Berufsbildung z. B. den Bereich E-Learning durch Finanzierung eines entsprechenden Lehrgangs.

### Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Angebot und Nachfrage

Die bundesweit geregelte Lehrer/innen-Fortbildung wird durch die schulführenden Abteilungen des BMUKK geregelt. Für das kommende Jahr wurde dieses Instrument in der Berufsbildung sehr umfassend genützt. Die Mittel werden nun komplett für bundesweite Seminare ausgegeben. Dabei folgt dies nicht dem Trend der letzten Jahre, in dem immer nur zwischen 20 bis 25 Prozent für bundesweite Veranstaltungen ausgegeben wurden. Die Rollen sind klar definiert: das BMUKK und der SSR verstehen sich dabei als Auftraggeber und legen dadurch den Inhalt und die Rahmenbedingungen fest.

Über eine Bedarfsmeldung der Landesschulräte können sich nun PHs um die Durchführung von landesweiten Seminaren bewerben. Die Entsendung der Lehrer/innen erfolgt durch die Schulaufsicht. Hiermit ist ein neues verstärktes Steuerungsinstrument eingeführt worden, das erstmals eine Basis für Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglicht. Zum Beispiel können über diese Lenkung Entwicklungen beschleunigt umgesetzt werden. Für die pädagogischen Hochschulen ist dies jedoch differenziert zu sehen. Als „reine“ Administratoren würden durch eine zu enge Steuerung die Mitarbeiter/innen jegliche inhaltliche Mitgestaltungsmöglichkeit verlieren. Dafür benötigt man kein hochqualifiziertes Personal. Die Wahrheit wird in der Mitte liegen, die Umsetzung von strategischen Zielsetzungen auf eine operationale Ebene, das Design von Maßnahmen und die Beratung der Verantwortlichen in der Gestaltung von Veränderungsprozessen bedarf umfassenden Feldwissens und einer hohen Kompetenz in Fragen der Andragogik (Erwachsenenbildung), die in der Kompetenz der planenden Lehrer/innen an den PHs liegen.

## Handlungsspielraum der pädagogischen Hochschulen im Bereich der Fort- und Weiterbildung

Durch die konkret dargestellten Wünsche der Landesschulräte und des BMUKK fungieren die mit Fort- und Weiterbildung beauftragten Fort- und Weiterbildungsinstitute bzw. Departments primär als Auftragnehmer in der Gestaltung von Lehrer/innen-Fortbildung. Ihr Selbstverständnis wird sich in Richtung einer Drehscheibe für professionelle Personalentwicklung und Organisationsentwicklung der Schulen verändern müssen.

## Das Selbstverständnis der Fort- und Weiterbildungsinstitute wird sich in Richtung einer Drehscheibe für professionelle Personalentwicklung und Organisationsentwicklung der Schulen verändern müssen.

Fortbildungsinstitute implementieren Schulentwicklungsmaßnahmen für Schultypen und können im Rahmen eines Professionalisierungskontinuums die Entwicklung der Lehrer/innen-Persönlichkeit unterstützen sowie die methodisch-didaktische und fachliche Weiterentwicklung von Unterricht vorantreiben. Durch andragogische Konzeptionen wenden sie bereits in ihren Angeboten neue Lehr- und Lernmethoden an und sind daher beispielgebend für eine schulische Umsetzung – somit wird Wissenschaftsorientierung mit Handlungsorientierung sinnvoll integriert.

Dafür benötigt man Pädagogen als anerkannte fachliche und methodisch-didaktische Experten der jeweiligen Schultypen zur Professionalisierung des Lehrer/innen-Berufs. Diese geben ihre Expertise im Rahmen von Veranstaltungen, Projekten und Initiativen an die beteiligten Interessenpartner weiter und stellen Synergien innerhalb des Wiener Schulwesens her.

Die Aufgaben eines Fort- und Weiterbildungsinstituts ist es, bedarfsorientierte Angebote für die jeweilige Zielgruppe unter Berücksichtigung der Schwerpunktsetzung des BMUKK und des SSR für Wien zu erstellen. Dazu zählen individuelle Fortbildungsangebote für den jeweiligen Schulstandort, Konzeption und Beratung zu Maßnahmen der Schulentwicklung, Mitarbeit an innovativen Themen der Bildungslandschaft im Bundesland und für ganz Österreich sowie an aktuellen Projekten im europäischen Kontext. Dabei ist die Vernetzung mit Wirtschaft, Wissenschaft und Non-Profit-Organisationen ein großes Anliegen.

Und dafür benötigt es Freiräume für die Entwicklung und Konzeption von Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie einen offenen Zugang zu Entwicklungen im nationalen und internationalen Kontext. Fort- und Weiterbildungsabteilungen an pädagogischen Hochschulen müssen in diesem Sinne „Think Tanks“ für die Weiterentwicklung von Schule sein.

### Personalentwicklung an den PHs als maßgenaue Unterstützung der Schulen

Im Rahmen der Autonomiebestrebungen der Schulen und der Qualitätsinitiativen (QIBB) der vorgesetzten Dienststellen ist es wesentlich, auch den schulischen Organisationen umfassende


REDIT C. SCHRACK, PH WIEN

Erfolgreiche Absolventen des PH-Lehrganges „Neue Medien“ im Jänner 2008 in Altmünster.

Unterstützung anzubieten. Aufgrund der jeweiligen Profilbildung sind Personalentwicklungsmaßnahmen ein wesentlicher Schritt zur Implementierung der Vorhaben. Die Organisation Schule, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen müssen dabei ihr Handeln und Verhalten dementsprechend verändern. Dies kann keine einmalige Aufgabe sein, die durch ein Seminar abgewickelt werden kann, sondern es bedarf einer nachhaltigen Konzeption, um diese Einstellungsänderung herbeizuführen.

### Daher kann sich Personalentwicklung nicht nur auf das Buchen von (Einzel-)Seminaren beschränken, sondern muss auch Angebote für die Kontextveränderung beinhalten.

Daher kann sich Personalentwicklung nicht nur auf das Buchen von (Einzel-)Seminaren beschränken, sondern muss auch Angebote für die Kontextveränderung beinhalten: von der Strategieentwicklung über Umsetzungsberatung hin zur Evaluation.

#### **Kooperationen mit anderen universitären Einrichtungen**

Dadurch, dass pädagogische Hochschulen nun im tertiären Bereich angesiedelt sind, können Vernetzungen und Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen einfacher hergestellt werden. Zum Beispiel ist eine Verbindung der Lehrer/innen-Ausbildung an der Wirtschaftsuniversität Wien mit den Aktivitäten der Fort- und Weiterbildung am Institut für Personalentwicklung 3 an der Pädagogischen Hochschule Wien eine synergetische Brücke. Diese hilft einerseits, Erkenntnisse der universitären Forschung an die Lehrer/innen heranzubringen, aber gleichzeitig auch durch Hinweise und Beobachtungen der Praxis die Lehrer/innen-Ausbildung zu beeinflussen. Das ganze Potenzial der Arbeiten in der Ausbildung, wie Projektarbeiten, Masterarbeiten und Dissertationen, kann oftmals unmittelbar in den Unterricht übernommen werden. Durch Lehrer/innen-Fortbildung werden diese auch schneller umsetzbar und führen zu einer Qualitätssteigerung des Unterrichts.

#### **Neue Lehrgänge mit ECTS-Punkten**

Insbesondere in der Weiterbildung werden die pädagogischen Hochschulen eine Anzahl von Lehrgängen anbieten. Diese sind den früheren Akademielehrgängen nicht unähnlich, bieten aber zusätzlich ECTS-Punkte an. ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), stellt sicher, dass die Leistungen von Studenten an Hochschulen des europäischen Hochschulraumes vergleichbar und bei einem Wechsel von einer Hochschule zur anderen, auch grenzüberschreitend, anrechenbar sind. Für die

Fort- und Weiterbildung im schulischen Kontext ist das jedoch nur bedingt wesentlich, insbesondere dann, wenn Lehrer/innen ein zusätzliches Studium absolvieren. Berechnet werden ECTS in Workloads, d. h., dass 1 ECTS 25 Stunden Arbeitsaufwand. Im Rahmen der Lehrer/innen-Fort- und -Weiterbildung wird von der durchschnittlichen Annahme ausgegangen, dass von den 25 Stunden 40 Prozent Präsenzphase (in Form von Seminaranwesenheit) sein soll, 20 Prozent betreutes Studium (z. B. E-Learning-Phasen) und 40 Prozent Selbststudium.

Lehrgänge an den pädagogischen Hochschulen werden zwischen 6 und 30 ECTS haben.

#### **Beispiele der Umsetzung**

##### **Projekt E-Learning Cluster Lehrer/innen-Fortbildung an Berufsschulen**

Im letzten Herbst wurde zur Unterstützung der E-Learning-Aktivitäten der Schulen bzw. der Initiative des BMUKK „eLearning Clusterschulen – eLC“ eine konzentrierte Fortbildungsinitiative gestartet. Neben dem schon seit längerem laufenden eLC-Projekt für AHS und BMHS wurden nun allen Berufsschulen aus Wien, Niederösterreich und Burgenland, die im Cluster vertreten sind, Seminare zu den Themenfeldern E-Learning angeboten. Die Nachfrage war sehr hoch und das Projekt konnte bis Ende 2007 erfolgreich abgeschlossen werden. Insgesamt wurden 24 Veranstaltungen mit 140 Lehreinheiten umgesetzt. Eine eigene E-Learning-Fachtagung wurde in den Räumlichkeiten des Stadtschulrates für Wien veranstaltet, an der mehr als 150 Personen teilnahmen. Sie zeigte sehr eindrucksvoll die Entwicklungsfelder des Themas, wie E-Portfolios, Social Software, Podcasts und Möglichkeiten der Lernplattformen auf. Im Herbst fand bereits sehr erfolgreich eine eLC-Fachtagung im TGM statt, beide werden jeweils im Herbst 2008 bis 2010 fortgesetzt.

##### **Internationale Projekte und Wissenstransfer von Know-how**

Das Projekt „Einführung von Entrepreneurship Education in der RF“ wird gemeinsam mit der Wirtschaftsuniversität Wien und mehreren universitären Partnern umgesetzt. Entrepreneurship wird auch an der pädagogischen Hochschule Wien zur Lehrer/innen-Bildung und auch im Bereich der Fortbildung thematisiert. Lernen durch Wissenstransfer aus der Praxis, Übungsfirmen, Handlungsänderung im Berufsalltag, all das sind Themen, die in der Entrepreneurship Education erlebt werden können. Dieses Know-how, das in den letzten Jahren bereits am Pädagogischen Institut des Bundes erarbeitet wurde, wird jetzt zur Profilbildung in verschiedenen Ausbildungsrichtungen eingesetzt. Das angesprochene Tempus-Tacis-Projekt ist eines der Highlights unserer

gemeinsamen Bemühungen, in dem in Russland 17 Basismodule zur Entrepreneurship Education mit russischen Partnern erarbeitet werden. Das Projekt startete im Februar 2008 und läuft bis 2010.

## Diversity Management – eine Konzept für die Bewältigung von Heterogenität an berufsbildenden Schulen Wiens

Ziel dieser Initiative ist es, die Schulen und insbesondere deren Leitung und Lehrer/innen vor dem Hintergrund einer sich zunehmend pluralisierenden Gesellschaft fit zu machen für die aktive und zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit den Potenzialen, Herausforderungen und Konfliktbereichen dieser Entwicklung.

## Die Schulen und insbesondere deren Leitung und Lehrer/innen müssen vor dem Hintergrund einer sich zunehmend pluralisierenden Gesellschaft fit gemacht werden.

Konkret wird eine Seminarreihe mit 5 Teilen angeboten, die sich mit folgenden Themen beschäftigt: Diversität, Migrationsge-

schichte, Cultural Awareness, Handlungskompetenz in den Bereichen interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Konfliktmanagement sowie das Lernen und Arbeiten in interkultureller Umgebung. Eine in der Seminarreihe integrierte Umsetzungsphase sorgt für eine Bewusstheit und Förderung der Maßnahmen sowohl für Lehrende als auch Lernende. Dabei soll jedes Team am eigenen Standort ein Projekt umsetzen, das dazu beiträgt, die Diversität/Heterogenität professionell zu managen. ✕



**Autor:**  
**PROF. MAG. DR. CHRISTOPH BERGER**  
**Pädagogische Hochschule Wien**

## Die „eigenverantwortliche Schule“ ist nicht neu

Bereits 1993<sup>1</sup> charakterisierte das Bildungsministerium als Grundlage der damals beginnenden Autonomie-Offensive im Rahmen eines damals veröffentlichten Organisationsentwicklungskonzepts wie folgt:

### Das Selbstverständnis von Schulen – zwei alternative Paradigmen

Schulen als behördliche Vollzugsorgane	Schulen als Dienstleistungsbetriebe
Schulsystem als von oben gesteuerte Hierarchie	Schulsystem als Netzwerk eigenständiger und aktiver Organisationen
Schüler/Eltern als Parteien in einem Behördenverfahren	Schüler/Eltern als Klienten bzw. Koproducten von Leistungen
Ziele der Schule als Resultat bildungspolitischer Entscheidungsprozesse	Ziele der Schule als Antwort auf gesellschaftliche Bedürfnisse und individuelle Nachfrage
Schulische Bildung als möglichst einheitliche Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen	Schulische Bildung als differenziertes Angebot konkurrierender und zugleich kooperierender Institutionen
Legitimation schulischer Maßnahmen durch Einhaltung von Verfahrensregeln	Legitimation schulischer Maßnahmen durch Erreichung gesetzter Ziele
Autonomie als Lockerung administrativer Fesseln	Autonomie als Freisetzen von Eigendynamik

In den Folgejahren wurde und wird auch zunehmend die Selbstentwicklung der einzelnen Schule eingefordert: Leitbild- und Schulprogrammentwicklung, Implementierung standortautonomer Lehrplanelemente im Rahmen einer regionalen Bildungsplanung, Bildungsstandards, Qualitätsmanagementsysteme, Evaluation sowohl auf individueller Ebene als auch auf der Systemebene Schule etc.

<sup>1</sup> Vgl. BMUkA (Autonomie), S. 71 ff.

# Schulentwicklung: Nachfrage nach Beratung steigt

**Perspektive.** Die pädagogischen Hochschulen könnten sich in diesem Arbeitsfeld erfolgreich positionieren.

Die Anforderungen an das Bildungssystem sind gewaltig gestiegen und unsere Bildungslandschaft gerät zunehmend in Turbulenzen. Ministerielle Qualitätsoffensiven (Stichwort „Qualität in der Berufsbildung – QIBB“), Professionalisierungsstrategien (Stichwort „Entwicklung von Professionalität im internationalen Kontext – EPIK“), gesellschaftlich sensible bildungspolitische Vorgaben (Stichwort „Neue Mittelschule“ oder „Individualisierung – Projekt 25+“) sind nur einige Herausforderungen, denen sich Schulen stellen müssen. Mehr und mehr wird ihnen die Regie für ihre Angebote und damit ihre Schulprofile und -programme übertragen, zugleich werden sie auch für ihre standortspezifischen Probleme und deren Lösungen verantwortlich gemacht.

## Geändertes Steuerungsverständnis

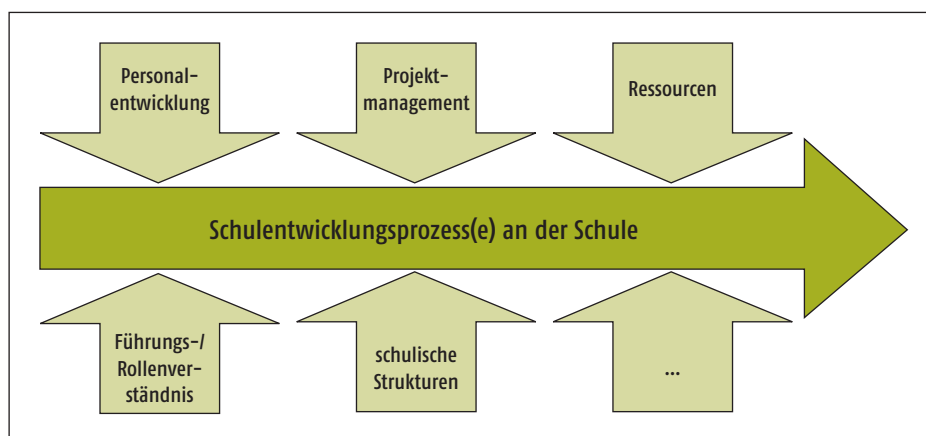
Im Bildungssystem setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die bisherige Vorstellung, wonach Organisationen (= die einzelne Schule) im Sinne trivialer Systeme funktionieren (ein bestimmter Input führt immer zu demselben gewünschten Output, die Organisation funktioniert nach Plan und ihre Ergebnisse sind genau vorhersagbar) nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Schulische Steuerung bedarf einer Balance zwischen Autonomie zur Selbstgestaltung und damit Partizipation einerseits und qualitätsichernder, wissenschaftlich gestützter Selbst- und Fremdevaluation andererseits. Denn: „Es ist eine Organisationsparadoxie zu beobachten und zu beachten, je entwickelter eine Organisation ist, je reifer sie in ihrer Selbstorganisation ist, also auch je autonomer sie ist, desto eher ist sie für Steuerungsimpulse ansprechbar. Autonomie und Steuerung, Selbstorganisation und Steuerung gehören zusammen.“<sup>1</sup>

Vielfältige Formen der Evaluation, der Ergebnissicherung durch Vergleiche und Analysen (Stichwort „von der Input- zur Outputsteuerung“) liefern umfangreiche Daten. Diese werden häufig nicht als unterstützende, sondern vielmehr als bevormundende Fremdsteuerung verstanden, die dem Gedanken der Eigenverantwortung zu widersprechen scheint. Schulen erleben die aktuelle Entwicklung im Sinne einer Pendelbewegung. Zuerst wurde diese in Richtung „Erhöhung der Gestaltungsspielräume und interne Schulentwicklung, koordiniert durch Schulprogramm und Selbstevaluation“ bewegt, jetzt schlägt das Pendel vermeintlich in Richtung „überschulische Standards, Systemmonitoring durch großflächige Leistungstests und internes Qualitätsmanagement“ aus.<sup>2</sup>

## Verhandlungsleistung gefragt

Das Spannungsfeld besteht also für Schulen darin, dass mit der Autonomie zugleich ein differenziertes System externer Steuerung eingesetzt wird. Ziele müssen ausgehandelt, Ergebnisse analysiert und kommuniziert werden. Verhandlungsleistung im Rahmen von Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen wird somit zu einer zentralen Organisations- bzw. Schulentwicklungskompetenz:

Wenn sich an der einzelnen Schule Unterricht als Kernprozess nachhaltig verändern soll (z. B. Individualisierung tatsächlich ge-



lebt werden soll), braucht es unterstützende Organisations- bzw. Schulentwicklungsprozesse.

Wie die obenstehende Abbildung zeigt, ist Personalentwicklung zwar ein wesentlicher, aber nicht hinreichender Parameter erfolgreicher Schulentwicklung.

Zahlreiche didaktische Leitprojekte im berufsbildenden Schulwesen folgen dieser „ganzheitlichen“ Prozessarchitektur (z. B. E-Learning-Clusterschulen, QIBB-Qualitätsinitiative Berufsbildung etc.)

Zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen bedarf es kompetenter Menschen mit Prozessgestaltungskompetenz. Diese könnten und sollten institutionell an den pädagogischen Hochschulen verankert sein.

## Hemmende Faktoren

Eine kritische Analyse bisheriger Schulentwicklung muss zu dem Schluss kommen, dass die reale Umsetzung seit Mitte der Neunzigerjahre

- fast ausschließlich auf die **unterste Hierarchieebene**, also auf die einzelne Schule fokussiert,
- aufgrund halbherziger Verbindlichkeiten des Systems Veränderungen nur auf **Freiwilligkeit** basieren (z. B. Erstellung von Schulprogrammen, Unterrichtsevaluation, Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen etc.).

Auch Scala diagnostiziert generell für alle Hierarchieebenen Halbherzigkeit bei der Dezentralisierung und fordert ein neues Rollenverständnis von Behörde und Schulstandort. „Es werden Steuerungsleistungen nach unten verlagert, doch der Ressourcetransfer bleibt aus. Stattdessen wird bei Schulentwicklungsprojekten ‚Kostenneutralität‘ vorgegeben. An den Schulen wiederum fehlt es an eindeutigem Willen zur Autonomie und einem klaren Bewusstsein, was dies für die Veränderung von Rollen, Strukturen und Ressourcenverteilung bedeutet. In der jetzigen Situation kommen und gehen innovative Aktionen der Zentralbehörde wie Wellen und wenn sie vorüber sind, stellt sich der alte Zustand wieder ein.“<sup>3</sup>

## Symmetrische Beziehungskultur

Die traditionelle Kommunikation aus einem hierarchischen Rollenverständnis des Verstehens, Gebens und Bewertens (z. B. zwischen Schulaufsicht und Schule) muss einem Dialog „auf gleicher

„Augenhöhe“ weichen. Es bedarf verlässlicher und verbindlichkeit-fördernder Kommunikationsstrukturen.

Generell lassen sich systemische Prozesse in eine Inhalts- (was wir tun) und eine Prozessdimension (wie wir die Dinge tun) unterscheiden, wobei die Inhaltsdimension die Prozessdimension weniger beeinflusst als umgekehrt. Die Prozessdimension erfordert eine Haltung bzw. eine Beziehungskompetenz mit selbstbewussten Akteuren, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind und aus einem positiven Selbstgefühl heraus agieren.

## Eigenverantwortung steigern

Die im berufsbildenden Schulwesen im Rahmen von QIBB bereits implementierten internen und ersten externen Evaluationsverfahren sowie Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche sind ein erster Gradmesser dafür, inwieweit sie neben der inhaltlichen Dimension diese Prozessqualität aufweisen und durch beiderseitige Beziehungskompetenz „auf gleicher Augenhöhe“ getragen werden. Gleichzeitig sind diese Gespräche Strukturen, die den standortspezifischen Schulentwicklungsprozess steuern.

Die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche „sind etwas prinzipiell anderes als die Umdeutung der Dienstanweisung der „klassischen“ Schulaufsicht, sondern verlangen, dass durch ihre dialogische Aushandlung eine hierarchiegeprägte Arbeitsbeziehung zwischen Schule und Schulaufsicht verlassen wird.

Zielvereinbarungen müssen als Vereinbarung im Kontext eines gemeinsamen Verständigungsprozesses gefunden werden, im gegenseitigen Einverständnis ausgehandelt und dann mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Schule in Eigenverantwortung umgesetzt werden. Sonst sind sie ein Täuschungstrick, durch den die Anordnung einer vorgesetzten Dienstbehörde kaschiert werden soll.<sup>4</sup> Eine symmetrische Beziehungskultur ist gefragt. „Bleiben die Beziehungen asymmetrisch, ist es eine Spieleinladung für Rechtfertigung, Abwehr, Fremdattribuierung und Schuldzuweisung. Leistung braucht Akzeptanz und ein Erleben der Selbstwirksamkeit.“<sup>5</sup>

## Eigenverantwortlichkeit „trifft“ alle

Da sich eine Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der „nachgeordneten Dienststellen“ aber nicht nur auf die Schnittstelle Schulaufsicht – Schule, sondern auch auf die Beziehung pädagogischer Fachabteilungen des Ministeriums zur jeweiligen Schulaufsicht auf Bundesländerebene bezieht, muss auch an dieser Schnittstelle eine Verhandlungsleistung erbracht werden.

Die im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses des humanberuflichen Schulwesens zu implementierende „Länder-Round-Table (LRT)“ ist ein solcher Versuch, bundeslandspezifische Voraussetzungen und Zielsetzungen im Sinne der Eigen-

verantwortlichkeit mit dem legitimen Steuerungsanspruch der pädagogischen Fachabteilung des Unterrichtsministeriums im Sinne der zitierten symmetrischen Beziehungskultur in Einklang zu bringen (siehe Skizzierung des LRT im Kasten).

## Pädagogische Hochschulen arbeiten dann bedarfsorientiert, wenn sie sich als professionelle Innovationszentren für Schulentwicklung positionieren

### Deutliche Positionierung der pädagogischen Hochschulen

Ein Musterwechsel zur „eigenverantwortlichen Schule“ bedarf eines professionellen Unterstützungssystems im Sinne einer ganzheitlichen Schulentwicklungsberatung, für deren institutionelle Verankerung sich die neuen pädagogischen Hochschulen in Ergänzung ihrer Angebote zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in pädagogischen Berufsfeldern (Personalentwicklung) noch deutlicher positionieren müssen.

Folgende Parameter gilt es, aktuell bereit zu stellen:

- organisations(und damit auch schul)spezifische Entwicklung klarer Rollenprofile und eines professionellen Verständnisses für Führungsarbeit als situationsbedingte Balance von Management und Leadership auf allen Hierarchieebenen des Bildungssystems
- Erarbeitung von Architekturen und Designs für Veränderungsprozesse und Begleitung dieser Vorhaben (z.B. Implementierung einer neuen Lernkultur/Individualisierung)
- Professionalisierung von „Macht-, Fach- und Prozesspromotoren“<sup>6</sup> durch ergänzende Qualifizierungen (z.B. bezüglich Organisationsentwicklungs-Kompetenz, Strategie-Entwicklung, Arbeiten in Netzwerken etc.) einerseits und begleitende/s Coaching/Supervision für diese Promotoren andererseits
- begleitende/evaluierende Forschungsprojekte im Bereich Schulentwicklung, die für die weitere Arbeit an den Standorten steuernde Funktion haben

Den Schritt in Richtung „eigenverantwortliche Schule“ konsequent weiterzugehen heißt, die Rahmenbedingungen und Steuerungsimpulse seitens der Bildungspolitik klar zu setzen und mit hoher Beziehungskompetenz den Dialog mit den sozialen Akteuren zu führen.

Die pädagogischen Hochschulen sollten durch entsprechende Beratung und Begleitung dieser Schulentwicklungsprozesse im Spannungsfeld von Autonomie und externer Steuerung einen maßgeblichen Beitrag leisten. ✕

### Quellen:

- <sup>1</sup> Grossmann, R.: *Aspekte der Steuerung im Bildungswesen. Reader* iff, S. 2.
- <sup>2</sup> Vgl. Altrichter, H.: *Modernisierung der Steuerung von Einzelschule und Schulsystem – Neue Konzepte für alte Fragen.* In: *journal für schulentwicklung* 1/2006, 10. Jg., S. 69.
- <sup>3</sup> Scala, K.: *Schule aus der Sicht der Organisationsentwicklung.* Exzerpt, S. 8.
- <sup>4</sup> Wendl, P./Klein, W.: *Die Inspektion war da – was jetzt? Zielvereinbarungen als Instrument der Schulentwicklung.* In: *journal für schulentwicklung* 3/2007, 11. Jg., S. 26.
- <sup>5</sup> Schley, W.: *Wider die Hartnäckigkeit parentaler Beziehungsmuster. Ein Beitrag zur Theorie und Praxis steuernder Interventionen.* In: *journal für schulentwicklung* 3/2007, 11. Jg., S. 45.
- <sup>6</sup> Vgl. Degendorfer, W./Schubert, K.: *Bausteine eines Supportkonzepts aus Organisationsentwicklungssicht. Projekt QIBB als wesentlicher Impuls zur standortspezifischen Schulentwicklung.* BMUKK, 2005.



### Autoren:

**MMAG. DR. KARIN SCHUBERT**  
Geschäftsführerin von **biz:consult**  
Unternehmensberatung,  
Lehrende an der PH Wien  
**MAG. DR. WALTER DEGENDOERFER**  
Rektor der Pädagogischen  
Hochschule Burgenland

beide Geschäftsführer von **2move** – Privatinstitut für systemische Organisationsentwicklungsberatung, Wien