

Schule als Lernende Organisation erleben

Das Wiener
Bildungsversprechen (WBV)



Inhalt

Mitwirkende	3
Alle sind gerne in der Schule	4
Vorwort	6
Das Wiener Bildungsversprechen (WBV)	8
Schulautonomie – Ausgangspunkt für das Wiener Bildungsversprechen (WBV)	14
Praxiseinblick VS Johannes Kepler	18
Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Organisationsentwicklung an Schulen	22
Mit Menschen in Verbindung sein	23
1. Führungshaltung der Schulleitungen und des Wiener Bildungsversprechens (WBV)	23
2. Beziehungstiefe und -verlässlichkeit als Basis jeder Veränderung begreifen	25
3. Gewünschtes erlebbar machen, von Anfang an	28
Langfristige Veränderung statt kurzfristiger Erfolge	29
4. Klaren Rahmen mit schulstandortspezifischen Visionen & Zielen fordern	29
5. Langfristigen professionellen Beratungsprozess forcieren	31
6. Organisationales Lernen unter anderem durch WBV-spezifische Formate unterstützen	34
Fundierte Organisationsentwicklungskompetenz verbunden mit Schulsystemkenntnis	37
7. Qualität der Berater*innen-Kompetenz ist entscheidend	37
8. Schulen als lebendes System in Beziehung begreifen	39
9. Als Verbinderin die Stakeholder*innen-Landschaft koordinieren	42
Praxiseinblick MS Konstanziagasse 50	44
Gelerntes für notwendige Veränderungen im Schulbereich	46
Führung als Prozessexpertise anerkennen	47
Mutiges Leben der Schulautonomie ermöglichen	50
Schulen in ihrer Einzigartigkeit anerkennen	51
Weiterführende Literatur	54

Mitwirkende

CO-AUTOR*INNEN, TEAM DAS WIENER BILDUNGSVERSPRECHEN (WBV)

David Schwarz, Projektmanagement
Livia Wurzer, Öffentlichkeitsarbeit & Projektmanagement
Niklas Scharinger, Projektmanagement
Petra Loinger, Projektleitung
Teresa Summer, Projektmanagement

Astrid Böhme, ehem. Nahtstelle Bildungsdirektion für Wien, Stadt Wien
Lisa Györkös, ehem. Projektmanagement

CO-AUTOR*INNEN, ORGANISATIONSENTWICKLUNGSBERATER*INNEN, COACH*INNEN, FACHEXPERT*INNEN

Adib Reyhani, thethingswelearn.com
Alfred Schierer, schul-coaching.at
Anna Czerny, annaczerny.com
Iris Arzberger, radius-schulentwicklung.at
Jonas Krämer, mut-zum-potenzial.com
Leonhard Kern, schul-coaching.at
Manuela Radler
Markus Haider, openschool.world
Shima Poostchi, shimaseminar.com
Vera Popper, verapopper.at

REDAKTEUR*INNEN, CO-AUTOR*INNEN

Karin Schubert, Organisationsentwicklungsberaterin, Fachexpertin und Coachin, 2move.at
Nicolas Stühlinger, Umsetzer und Berater im öffentlichen Sektor, vision61.eu

ILLUSTRATIONEN

Die Illustrationen wurden im Auftrag des Wiener Bildungsversprechens (WBV) von **Markus Engelberger** auf Basis des Schulteamworkshops im August 2024 angefertigt.

Alle sind gerne in der Schule

Von Bettina Emmerling

Vizebürgermeisterin und amtsführende Stadträtin
für Bildung, Jugend, Integration, Transparenz und Märkte



Schule soll ein Ort sein, an dem Kinder und Jugendliche, Pädagog*innen und Expert*innen sowie Führungskräfte sich in ihrer Rolle entfalten können. Ein Ort, der inspiriert, ermutigt und Chancen eröffnet. Lernen kann so als selbstverständlich für alle empfunden werden. Damit junge Menschen Freude am Lernen haben und gerne in die Schule gehen, braucht es eine Kultur der Verbundenheit und Zugehörigkeit, die dann Basis für Zusammenarbeit, Gestaltungsspielräume und das Vertrauen in die Menschen ist. Und ein Verständnis für die Weiterentwicklung jeder Schule – schulstandortspezifisch.

Mit dem Wiener Bildungsversprechen (WBV) haben wir uns genau diesem Ziel verschrieben: Schulen nachhaltig zu stärken, sie in ihren Entwicklungsvorhaben zu unterstützen und ihnen die dafür notwendigen Ressourcen in die Hand zu geben. Inspiriert durch die London Challenge – ein Programm, das gezeigt hat, dass die systematische Weiterentwicklung von Schulstandorten in einer Großstadt gelingen kann.

Schulen in Österreich stehen vor großen Herausforderungen. Von Anfang an galt daher die Überzeugung, dass Veränderung möglich ist, wenn Schulen ihre Autonomie mutig leben können. Wenn sie die Freiheit haben, eigene Lösungen für eigene Fragen, Probleme und Herausforderungen zu entwickeln. Wenn sie nicht nur Vorgaben umsetzen, sondern Zukunft aktiv gestalten.

Genau hier setzt das Wiener Bildungsversprechen (WBV) an. Wir vertrauen darauf, dass Schulen die Kompetenz haben, um sich zielgerichtet zu entwickeln – sie brauchen dafür nur die richtigen Rahmenbedingungen. Mit gezielter Unterstützung, professioneller Beratung und einem Budget für Umsetzungsmaßnahmen geben wir den Schulstandorten die Möglichkeit, sich entlang ihrer eigenen Ziele weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht um kurzfristige Maßnahmen, sondern um nachhaltige, langfristige Veränderungsbegleitung am Schulstandort.

Diese Publikation dokumentiert das Gelernte des Wiener Bildungsversprechens (WBV) und soll eine Inspiration für alle sein, die in und für Schule Neues wagen wollen. Wir zeigen, wie Organisationsentwicklung an Schulen gelingen kann, wenn Menschen in Verantwortung treten, wenn mutige Ideen umgesetzt werden und wenn Veränderung von innen heraus gestaltet wird.

Unser Ziel ist klar: Jede Schule in Wien soll ein Ort sein, der sich stetig gezielt weiterentwickelt, der Talente fördert und Chancen eröffnet. Ein Ort, an den alle gerne gehen.

Vorwort

Von Petra Loinger

Projektleiterin Das Wiener Bildungsversprechen



Als ich vor drei Jahren gemeinsam mit meinem Team angetreten bin, Schulen in herausfordernder Lage zu unterstützen, wusste ich, dass dies wahrlich eine große Aufgabe sein wird! Doch zugleich war mir bewusst, was echte, nachhaltige Unterstützung in Schulen bewirken kann. Diese Chance musste ich einfach ergreifen. Mit den Worten „Das ist das erste Projekt, das uns echte Unterstützung bringt“ bestätigt eine Schulleiterin des dritten Durchgangs unsere Herangehensweise, Schulen nachhaltig zu entlasten, damit Schüler*innen in einer wertschätzenden Atmosphäre motiviert lernen.

Wir wissen, dass gerade stark belastete Organisationen wie Schulen zielgerichtet wachsen und sich weiterentwickeln müssen, um den immer komplexeren Anforderungen gerecht zu werden. Transformationsprozesse in Organisationen können nur von den Menschen, die selbst in ihrer Organisation tätig sind, umgesetzt werden. Aus diesem Grund war es von Beginn an unser Ziel, das Wiener Bildungsversprechen (WBV) gemeinsam mit denjenigen zu entwickeln, die direkt betroffen sind. Diese partnerschaftliche Herangehensweise forderte alle Beteiligten enorm – war und ist aber zugleich einer der Schlüssel zum Erfolg des Programms. Ich spreche allen Teilnehmer*innen der WBV-Schulen, vor allem jenen der Schulen der ersten beiden Durchgänge, meinen herzlichen Dank aus! Eure Rückmeldungen und euer Engagement waren unerlässlich, um unser Rahmenkonzept für Organisationsentwicklung an Schulen weiterzuentwickeln und nun auch

zukünftigen WBV-Schulen bereitzustellen. Ich freue mich über die Teilnahme der Schulen des dritten Durchgangs, die sich im Schuljahr 2024/2025 auf die intensive Veränderungsreise mit uns begeben haben. Gemeinsam mit unseren ausgezeichneten WBV-Berater*innen und Fachexpert*innen entwickeln sie nachhaltige Entlastungsstrukturen an ihren Schulstandorten.

Diese Publikation entstand durch die Menschen, die das WBV konzeptioniert, aufgebaut, umgesetzt und stetig weiterentwickelt haben. Ich danke ganz besonders meinen Teamkolleg*innen, ohne euer unermüdliches Engagement wäre dies nicht möglich gewesen! Insbesondere danke ich David Schwarz, der seit Beginn auf höchstem fachlichem Niveau, mit viel Ausdauer und vor allem seiner humanistischen Haltung das WBV mitentwickelt hat. Uns alle verbindet eine wertschätzende Haltung, mit der wir unseren Mitmenschen begegnen. Ich bin überzeugt davon, dass dies ein wesentlicher Faktor für das Gelingen des Wiener Bildungsversprechens (WBV) ist. Maßgeblich an der Publikation mitgewirkt haben unsere WBV-Berater*innen, welche die WBV-Schulen in ihrer Organisationsentwicklung zur Lernenden Organisation beraten und die Prozesse vor Ort steuern. Ihre Tätigkeit in den Schulen ist zentral für das Erzielen einer nachhaltigen Entlastung. Ich bedanke mich ganz herzlich bei euch für euren großartigen Einsatz!

Seit Beginn steht eine außergewöhnliche Expertin mir, dem WBV-Team und dem WBV als Organisation mit ihrer exzellenten Fachexpertise und Beratungskompetenz zur Seite. Unsere Prozessberaterin und Fachexpertin, Karin Schubert, ist elementar für den WBV-Erfolg mitverantwortlich. Vielen Dank, liebe Karin, für deine Beiträge! Ganz besonders verbindet uns, dass das Kindeswohl immer im Mittelpunkt steht.

Ich danke den Kolleg*innen des Büros der Stadträtin für Bildung, Jugend, Integration, Transparenz und Märkte für die gute Zusammenarbeit. Gemeinsam haben wir das WBV als essenziellen Player in der Wiener Bildungslandschaft etabliert.

Das Wiener Bildungsversprechen

Die Schulen sind autonome, komplexe und lebende Systeme, die sich durch die ständige Interaktion zwischen Menschen, Strukturen und Prozessen täglich verändern. Gleichzeitig besitzt jede Schule einzigartige Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Umwelten. Dadurch sind Schulen stetig gefordert, sich zum Nutzen der Schüler*innen weiterzuentwickeln.



Das WBV ist ein Schulentwicklungsprogramm, das von der Stadt Wien in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Wien und der Bildungsdirektion für Wien umgesetzt wird. Seit Mai 2022 hat es sich zur Aufgabe gemacht, Schulen vier Semester lang individuell auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation zu unterstützen. Denn nur als Lernende Organisationen werden Schulen befähigt, sich in Zukunft selbst an Veränderungen anzupassen. Im Mittelpunkt unseres Wirkungsstrebens stehen für uns dabei immer die Schüler*innen, die eine wertschätzende, konstruktive Lern- und Beziehungsumgebung brauchen. So sind Schulen nicht mehr auf Entwicklungsimpulse und -vorgaben von außen angewiesen bzw. werden dazu angehalten, nur auf diese zu warten. Vielmehr erkennen sie selbst, wenn beispielsweise aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen Lehrmethoden verändert werden müssen. Damit werden Schulen in Wien befähigt, ihre Möglichkeiten im Rahmen der Schulautonomie noch besser zu nutzen, um mit bestehenden Herausforderungen umzugehen.

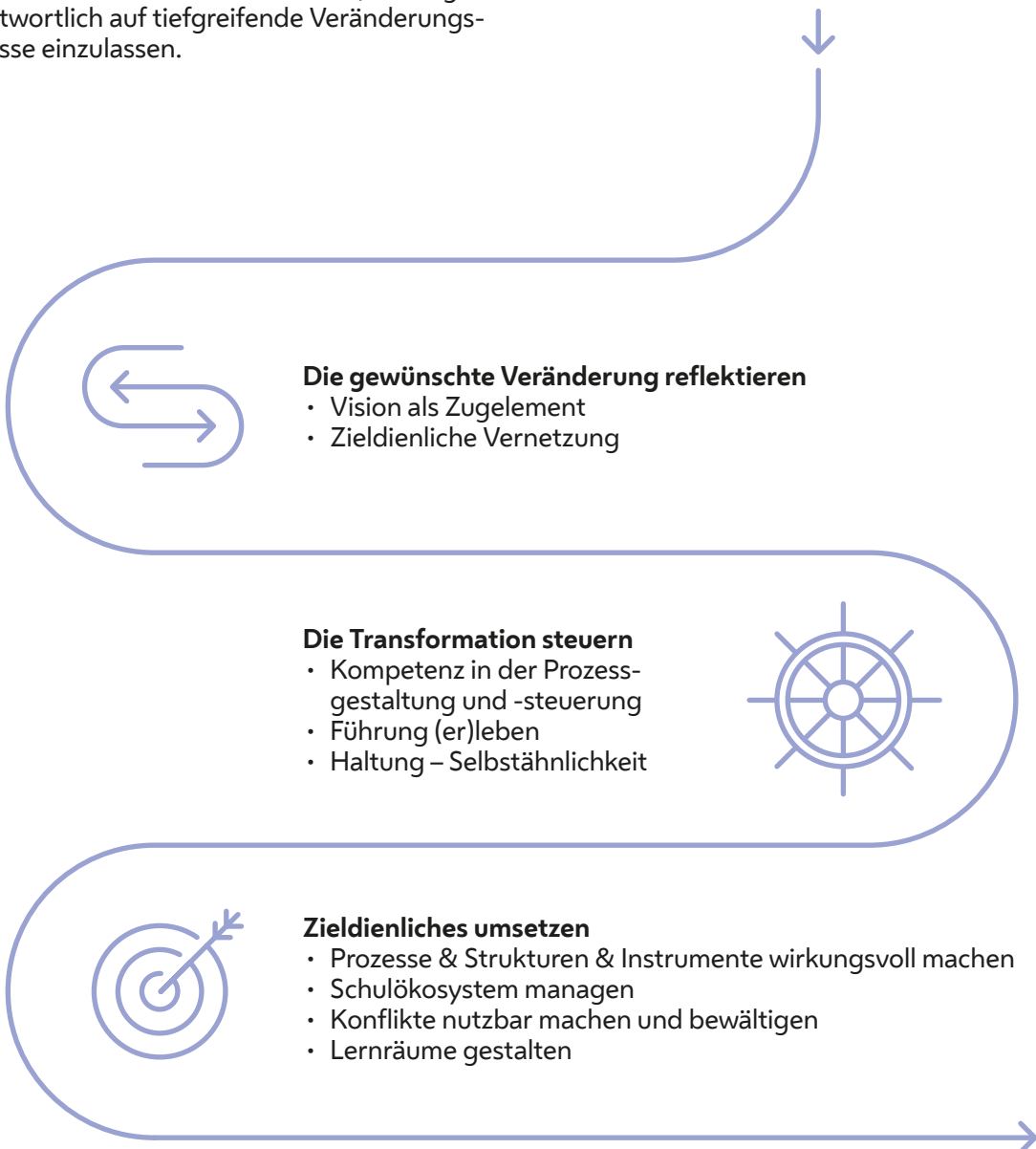
„Wir unterstützen Schulen dabei, sich kontinuierlich als Lernende Organisation weiterzuentwickeln – das ist unser Bildungsversprechen!“

Petra Loinger, Stadt Wien

Was ist eine Lernende Organisation?

Der Begriff der Lernenden Organisation wurde 1990 durch den amerikanischen Wissenschaftler Peter Senge in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ geprägt. Eine Organisation ist ein lebendes System, das sich selbst mit möglichst wenig Energieaufwand erhält, sich seiner Komplexität bewusst ist und in einem Austauschverhältnis zu seiner Umwelt steht. Die Phänomene der Umwelt werden optimalerweise als anregend und systementwickelnd angesehen und für Wachstum reflektierend genutzt. Dadurch entsteht die Kompetenz, sich zyklisch immer wieder selbst zu hinterfragen und zu entwickeln. Die Organisation lernt.

Beim WBV geht es darum, dass Schulen die gewünschte Veränderung reflektieren, die eigene Transformation steuern und so Wirkungsvolles umsetzen. Schulen zu befähigen, sich der kontinuierlichen Entwicklung zur Lernenden Organisation zu widmen, steht daher im Kern unserer Herangehensweise als WBV. Dieser Weg der Veränderung wird von Schulen freiwillig beschritten, denn es braucht die Bereitschaft von Schulen, sich eigenverantwortlich auf tiefgreifende Veränderungsprozesse einzulassen.



Die gewünschte Veränderung reflektieren

- **Vision als Zuelement:** Die schulstandort-spezifische Vision soll während des gesamten Prozesses handlungsleitend und auch immer Basis zur Reflexion für gelungenes Tun oder Lassen sein.
- **Zieldienliche Vernetzung:** Zentral ist es, in spezifischen Formaten, wie beispielsweise Schulteam-Workshops, die Akteur*innen der Schulen kontinuierlich zu vernetzen und so zur Erreichung der Ziele abzustimmen.

Die Transformation steuern

- **Kompetenz in der Prozessgestaltung und -steuerung:** Schulen reflektieren sich selbst und lernen, Prozesse entlang der Bedürfnisse von Pädagog*innen und Führungskräften sowie Schüler*innen zu gestalten. Dazu braucht es Kompetenzaufbau für Schulleiter*innen, Prozesssteuerungsteams und eine Verteilung von Aufgaben entlang der Idee eines Mittleren Managements.
- **Führung (er)leben:** Insbesondere Schulleiter*innen kommt bei der Organisationsentwicklung von Schulen eine zentrale Rolle zu. Daher werden diese durch Führungskräfte-coachings und Impuls-Workshops ermächtigt, noch selbstwirksamer zu sein, Klarheit über die eigene Rolle zu bekommen und wirksame Führungstools personen- und schulstandort-spezifisch anzuwenden.
- **Haltung – Selbstähnlichkeit:** Interaktionen am Schulstandort und mit anderen Verantwortlichen innerhalb des WBV werden auf die gewünschte Haltung und das gewünschte Verhalten reflektiert. Falls dies nicht stattfindet, wird dies explizit kommuniziert und mit einer Grenzzieh-Diskussion „verhandelbar–unverhandelbar“ bedacht.

Zieldienliches umsetzen

- **Prozesse & Strukturen & Instrumente wirkungsvoll machen:** Schulinterne Prozesse, Strukturen und Instrumente folgen der Schulvision, ihrer Umsetzungsstrategie sowie der Haltung und dem Verhalten der Schulleitung und – gegebenenfalls – ihrem Führungsteam. Gemeinsam entwickeln daher die Verantwortlichen den Schulstandort weiter und führen standortspezifische Lösungen ein, um ein lernwirksames Umfeld zu gestalten. Dazu zählen beispielsweise die Einführung eines professionellen Onboardings oder eines Mittleren Managements.
- **Schulumfeld managen:** Durch interaktive Formate werden Kommunikationsräume für die Zusammenarbeit mit standortrelevanten Akteur*innen geschaffen.
- **Konflikte nutzbar machen und bewältigen:** Durch die regelmäßige Reflexion gesellschaftlicher und schulstandortspezifischer Herausforderungen im täglichen Miteinander verändern die Pädagog*innen die Interaktion mit den Kindern und Jugendlichen. Die Handhabung der Spannung zwischen gewünschtem und derzeitigem Erleben gehört zu einem professionellen Vorgehen und prägt den Alltag. Supervision ist dabei unterstützend, und gemeinsam mit den Berater*innen werden selbst tiefe und langfristige Konflikte für die Entwicklung nutzbar gemacht und gelöst.
- **Lernräume gestalten:** Und letztlich bringt das WBV auch gezielt zusätzliche finanzielle Ressourcen an den Schulstandort. Hierbei definiert der Schulstandort selbst die Veränderungen, die auf die Verwirklichung der eigenen Vision und die von ihr abgeleiteten Ziele einzahlen.

„Das Wiener Bildungsversprechen bringt zusätzliche Ressourcen an die teilnehmenden Schulen. Es bietet auch eigene Koordinationstreffen für Schulleitungen und Schulen, zusätzliche Materialien und auch Angebote im Bereich der Supervision. Das ist schon etwas, das sehr besonders ist.“

Norbert Kraker, Vizerektor an der Pädagogischen Hochschule Wien

Die Schulen bekommen im Rahmen des WBV Ressourcen wie Beratung und finanzielle Mittel, die es ihnen ermöglichen, vielfältige und schulstandortspezifisch passende Ziele mit Maßnahmen umzusetzen. Dabei ergibt das Zusammenspiel von drei Ansatzpunkten die maximale Wirkung für Schulen:

1. Beratung:

- Die WBV-Berater*innen sind Expert*innen im Bereich der Organisationsentwicklung. Schulen werden von diesen Berater*innen beim Finden und Umsetzen von maßgeschneiderten Lösungen für die Dauer der Teilnahme am WBV begleitet. Dazu gehören beispielsweise Workshops, um Lehrkräfte zu ermutigen, sich aktiv am Werden ihrer Schule zu beteiligen und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit bei Veränderungsprozessen zu entwickeln, regelmäßige Vernetzungsformate und Austauschmöglichkeiten zur Einbindung von weiteren Akteur*innen im schulischen Umfeld sowie Unterstützung zur Schaffung effizienter Strukturen, Steuerungsinstrumente und Prozesse, um den Schulalltag nachhaltig zu entlasten.

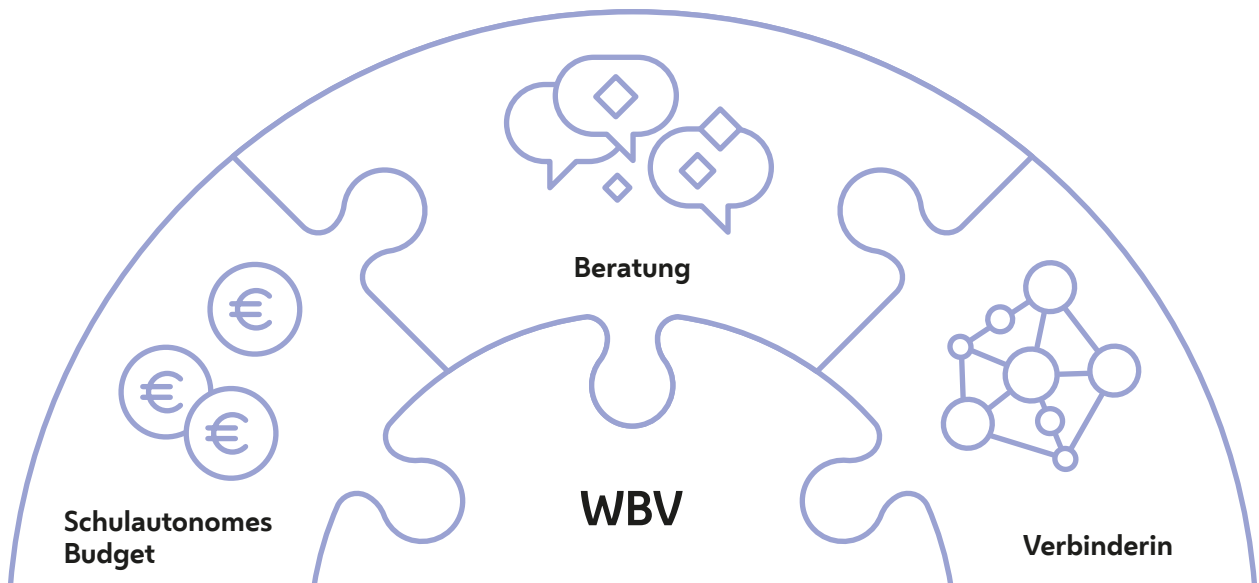
- Darüber hinaus Coaching und Supervision: Das WBV-Coaching konzentriert sich darauf, Schulleitungen in ihrer professionellen Führungskompetenzentwicklung zu fördern und sie bei der Bearbeitung von fachlich-sachlichen sowie psychologisch-soziodynamischen Fragestellungen zu unterstützen. Coaching wird als eine Ressource für Schulleiter*innen verstanden, um ihre Führungsqualitäten zu stärken und die Weiterentwicklung der Schule proaktiv zu gestalten.

2. Schulautonomes Budget:

Das WBV stellt Schulen ein schulautonomes Budget zur ganzheitlichen Entwicklung zur Verfügung. Dieses Budget kann für die Maßnahmen zur Erreichung der schulstandortspezifischen Vision und für die Schulraumattraktivierung eingesetzt werden.

3. Verbinderin:

Das WBV investiert in das Vertrauen zwischen den Akteur*innen und den Interessen der Politik, Verwaltung, Behörden, Bildungseinrichtungen, Bildungsorganisationen und zivilgesellschaftlichen Initiativen. Auf diese Vernetzungsarbeit können die Schulen, die am WBV teilnehmen, jederzeit zurückgreifen. So entstehen für Schulen handhabbare Wege.



Schulautonomie – Ausgangspunkt für das Wiener Bildungsversprechen

Dem WBV liegt die Hypothese zugrunde, dass Schulen in ihrem autonomen Handeln gestärkt werden müssen.

Historisch gesehen haben sich Schulen stets an lokale Gegebenheiten, Bedürfnisse und Herausforderungen angepasst und weiterentwickelt, ohne jedoch ihre traditionellen Strukturen aufzugeben. Angesichts der sich rasant verändernden Rahmenbedingungen der letzten Jahrzehnte erfordert dieser Umstand eine Neuausrichtung des Schulsystems. Gesellschaftliche Herausforderungen, politische Verschiebungen, große Migrationsbewegungen, globale Themen, Bedürfnisse und Realitäten, wie sie in den bekannten Generationenmodellen beschrieben werden, die Pandemie, Digitalisierung, Wirtschaftswandel, Klimathemen etc. machen es für Schulen notwendig, auf die sich verändernde Umwelt und Gesellschaft zu reagieren. Das ursprüngliche Festhalten in Bezug auf das Lernen verliert immer mehr an Bedeutung, Flexibilisierung und Gestaltungskraft wurden wichtig. Dies ist in Modellen wie den 21st-Century-Skills oder der Sichtbarmachung der Sustainable Development Goals (SDGs) offensichtlich geworden. Die Überarbeitung der Lehrpläne zeigte immer stärker die Richtung von der Wissenswiederholung zur Kompetenzentwicklung auf, auch wenn diese „Verordnungsmaßnahme“ wenig Einfluss auf die Unterrichtspraxis hat. Es braucht Lernorte, die Gelegenheiten schaffen, damit Schüler*innen ihre Potenziale entfalten, beim Gelingen abgeholt werden und gestärkt heraustreten. Somit zeichnete sich rasch ab, dass Schulen dezentral handlungsfähig werden müssen, um vor Ort ihre Herausforderungen selbst meistern zu können und adäquate Angebote zu schaffen.

„Das ist aus meiner Sicht das ganz, ganz Wichtige und Wesentliche. Nämlich auch das, was sich jeder Schulleiter oder jede Schulleiterin wünscht: autonom entscheiden zu können. Wie kann ich meine Schule weiterentwickeln? Was kann ich für die Schule tun? Und deshalb ist es für mich ein so großartiges Projekt.“

Schulqualitätsmanager*in, SQM

Schulautonomie ist rechtlich schon teilweise möglich

Das traditionelle Bild der Schule wandelt sich bereits heute, da Gesetze geschaffen wurden, die es jedem Schulstandort ermöglichen, sich eigenständig auf den Weg zu machen, um den gesetzlichen Auftrag an die Schule (bestmögliche Bildung den einzelnen Schüler*innen zukommen zu lassen) zu erfüllen. Derzeit besteht unterschiedlich großer autonomer Handlungsspielraum in den folgenden vier Bereichen für die Schulen (Schulleitungen), um ihr Entwicklungsvorhaben umzusetzen:

- **Finanzielle Autonomie:** Allgemeinbildende Pflichtschulen (APS) haben in Österreich traditionell kein eigenes Budget, über das sie verfügen können. Die derzeit stärkste Währung sind die Stundenkontingente für Pädagog*innen, die an Schulstandorte verteilt werden. Liquidität für Projekte und den Zukauf von externen Leistungen sind für APS nicht vorgesehen. In Wien erhalten APS Zweckzuschüsse, mit denen sie vor allem Materialien für Schüler*innen wie Hefte und Schreibbehelfe anschaffen sowie kleinere Anschaffungen tätigen können. Über die im Schuljahr 2023/24 eingeführten Wiener Bildungschancen können die Wiener APS zudem kostenfrei externe Angebote buchen. Für den Erhalt des Gebäudes sind in Wien im Rahmen der Dezentralisierung die Bezirke zuständig.
- **Personelle Autonomie:** Bei der Einstellung von neuen Lehrkräften kann die Schulleitung weitestgehend selbstständig entscheiden, wer ins Kollegium aufgenommen wird. Ist jedoch eine Lehrkraft einmal an einer Schule mit einem unbefristeten Vertrag aufgenommen, erhöht sich die Chance, dass sie dort bleibt. Die Entwicklung von Personal vor Ort gestaltet sich demnach als schwierig, da Fortbildungen je nach Schultyp zwar verpflichtend sind, aber es oftmals im Ermessen der Kolleg*innen selbst liegt, worin diese sich fortbilden.
- **Organisatorische Autonomie:** Per Gesetz wären organisatorische Parameter sehr frei gestaltbar (Tagespläne statt Stundenpläne, Gruppengrößen, jahrgangsübergreifendes Arbeiten, Einsatz der Pädagog*innen, Blockungen etc.).



Auch obliegt es der Einteilung der Schule, wie man die täglichen Zeitfenster gestaltet. Diesbezüglich ist der Stundenplan die Jahresrechengröße und erlaubt jegliche Form von Blockungen. Es wird erst am Schulschluss entschieden, ob alle Fächer gemäß der Lehrfächerverteilung das Sollmaß an 50-Minuten-Einheiten (Bezugsgröße) über das Jahr hinweg ausgeschöpft haben. Das Auflösen von klassischen Alltagsformen bedarf immer eines speziellen Arbeitsaufwandes, der als „Ausschöpfen der gesetzlichen Grauzone“ empfunden und beschrieben wird. Aber auch Supportsysteme von außen, wie Schulbücher, Lehr-/Lernbehelfe, Softwarelösungen zur „Unterrichtsvorbereitung“ etc., zahlen hauptsächlich immer noch auf das alte Bild von Schule ein, da der Markt als „so wird es ja gelebt“ wahrgenommen wird.

- **Lehrplan-Autonomie:** Diese ist schon lange gegeben, da keine standardisierten Lehrwerke verpflichtend durchgenommen werden müssen, sondern per Gesetz ein Rahmenlehrplan das inhaltliche, kompetenzorientierte, pädagogische Feld absteckt, innerhalb dessen sich die Lehrenden und Lernenden frei bewegen können. Lehrbehelfe sind ein Kann, kein Muss. Es dürfen Entscheidungen getroffen werden, in welcher Tiefe, in welchen Bereichen und auf welche Weise zusammengearbeitet wird. Über die Lehrplan-Autonomie kann sehr viel Lehr-/Lernraumentwicklung geleistet werden.

Schulautonomie mutig zu leben heißt, sich einem Prozess zu widmen

Nachhaltige Veränderung des Schulstandorts und das Leben der Schulautonomie ist kein von außen auferlegter oder verordneter Zustand, sondern ein gemeinsamer Entwicklungsprozess, der Schritt für Schritt erarbeitet wird. Es geht um eine Entdeckungs-Lern-Reise, die lösungsorientiert nach dem Gelingen trachtet. Genau dieser Ansatz unterstützt neues Handeln im schulautonomen Rahmen.

Um mutig Autonomie zu leben, braucht es drei Schritte, die als permanente Entwicklungsschleifen aneinandergereiht werden. Die Ergreifung und Wahrnehmung der eigenen Autonomie ist daher ähnlich einer Spirale, die sich weitet.

1. Bewusstmachen aller möglichen Entscheidungsoptionen im eigenen Gestaltungsbereich und dann die Themen identifizieren, zu denen man bereit ist, eigenständig Antworten zu generieren.
2. Lernen, Entscheidungen selbst zu treffen, die das Handeln im Sinne dieser Antworten vorantreiben.
3. Den Handlungsradius vergrößern, um über die bisher angenommenen Gestaltungsgrenzen hinauszugehen und so den autonomen Raum zu entdecken und zu ergreifen.

Gestaltungsraum am Schulstandort

2017 wurde das sogenannte „Schulautonomiepaket“ (Bildungsreformgesetz 2017) verabschiedet. Es ist ein Bündel, das in verschiedene Ebenen der schulbezogenen Gesetze integriert ist. Neben der Neuordnung der Schulbehörden wurden verwaltungstechnische Neuerungen, wie die Clusterbildung, sowie der Aufbau von Modellregionen zur Bildung von Gesamtschulen ermöglicht. Auf schulischer Ebene wurde der Gestaltungsraum an den jeweiligen Schulstandort übergeben und es wurde möglich, autonom Entscheidungen zu treffen hinsichtlich

- flexibler Klassengrößen,
- Gestaltungsfreiheit bei Fächerangebot und Art der Gruppenbildung,
- zeitlicher Flexibilisierung der Unterrichtseinheiten (Blockungen etc.),
- Ausbau der Personalautonomie der Schulen.

Praxiseinblick VS Johannes Kepler

Die Volksschule Johannes Kepler ist eine offene und vielfältige Schule im 10. Bezirk in Wien, in der Kinder unabhängig von Herkunft, Sprache oder Religion gemeinsam lernen und wachsen können. Vielfalt wird als Bereicherung erlebt, sowohl im Unterricht als auch im Schulalltag. Partizipation ist ein wichtiger Bestandteil der Schulkultur: Schüler*innen werden aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden und können das Schulleben mitgestalten.

Wie viele urbane Schulen steht auch die Volksschule Johannes Kepler vor unterschiedlichen organisatorischen und pädagogischen Herausforderungen. Eine hohe Fluktuation im Lehrkräfteteam erschwerte Kontinuität und gemeinsame Schulentwicklung, da Abläufe und Vereinbarungen regelmäßig neu abgestimmt werden mussten. Hinzu kommt die Zusammensetzung der Schüler*innen: Diese bringt einerseits große sprachliche und kulturelle Vielfalt in den Schulalltag, zugleich aber auch hohe Anforderungen an Sprachförderung und individuelle Begleitung. Die Vielfalt wird im Team bewusst als Chance gesehen, um interkulturelles Lernen zu fördern. Zu weiteren Herausforderungen zählten die teilweise unklaren Kommunikations- und Informationswege zwischen Schulleitung, Kollegium, Erziehungsberechtigten und Verwaltung.

SO WIRKT DAS WBV AM SCHULSTANDORT

Seit Sommer 2024 widmet sich die Schule im Rahmen des WBV einem umfassenden Organisations- und Teamentwicklungsprozess. Die Arbeit erfolgt in strukturierten Arbeits- und Untergruppen, in denen die Verantwortlichkeiten transparent verteilt wurden. Das Team hat sich in vier Steuerungsgruppen aufgeteilt: Elternarbeit, innere Kommunikation, äußere Kommunikation und Unterrichtsentwicklung. Die in den Gruppen

gesammelten Ideen werden gemeinsam ausgearbeitet und dann den anderen Teammitgliedern vorgestellt. Im nächsten Schritt wird gemeinsam entschieden, welche Ideen umgesetzt werden. Dadurch wird die Selbstwirksamkeit sichtbar und viel Neues angestoßen, was sich nachhaltig an der Schule verankert. Durch die gezielte, klare Aufgabenteilung und die wertschätzende Kommunikation ist es gelungen, Motivation und Eigenständigkeit spürbar zu stärken – ganz im Sinne einer professionellen WBV-Beratung, die Impulse setzt. Verbindlichkeit und Übernahme von Aufgaben wurden zur Selbstverständlichkeit an der Schule.

Zur Stärkung und Weiterentwicklung ihrer Führungsrolle nimmt die Schulleiterin an den vom WBV angebotenen Einzelcoachings teil. Zudem erhält sie auch durch die Impulsworkshops zu Führungsthemen Raum für Reflexion und den Austausch mit anderen Schulleiter*innen. Das Kollegium ist aktiv in den Entwicklungsprozess der Schule eingebunden: Die gemeinsame Arbeit hat bereits nach kurzer Zeit zu mehr Dynamik, Eigenverantwortung und Teamgeist geführt.

Im Rahmen der Teilnahme am WBV entschieden die Mitglieder des Steuerungsteams, ein neues Leitbild für die Schule zu entwickeln. Des Weiteren wurden vier zentrale Schwerpunkte für die Team- und Organisationsentwicklung der Schule definiert:

1. Teamkultur und interne Kommunikation
2. Unterrichtsentwicklung
3. Außenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
4. Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten

Und letztlich sollte das Angebot zur Schulraumattraktivierung genutzt werden, um Lern- und Arbeitsräume funktionaler und ansprechender zu gestalten.



„Unser Ziel ist es, mündige, kritische, vor allem jedoch glückliche Menschen ins Leben zu entlassen. Das WBV unterstützt uns in der Umsetzung – sowohl durch qualitativ hochwertige Beratung als auch durch verschiedenste Angebote in der Fort- und Weiterbildung.“

Sabina Martins, Schulleiterin

LEITBILDENTWICKLUNG

Im Rahmen des Schulentwicklungsprozesses wurde festgelegt, ein neues Leitbild für die Schule zu erarbeiten. Dieses Leitbild soll verbindlich definieren, wofür die Schule steht, welche Werte sie vermittelt, welche Angebote für Schüler*innen und Erziehungsberechtigte bereitgestellt werden und welche Erwartungen damit verbunden sind. Darüber hinaus beschreibt es, wie die angestrebten Ziele hinsichtlich erfolgreichen Lernens – sowohl im Unterricht als auch durch ergänzende Aktivitäten – erreicht werden sollen. Ein zentrales Ziel der Leitbildentwicklung besteht zudem darin, jene Veränderungen in der pädagogischen Haltung der Lehrer*innen, die im Rahmen des WBV erzielt

wurden, langfristig und nachhaltig zu dokumentieren und sicherzustellen. Damit soll gewährleistet werden, dass diese entwickelten Haltungen dauerhaft im schulischen Alltag verankert bleiben. Die Schule beabsichtigt, künftig eine klare Ausrichtung auf forschendes Lernen und die Förderung von Neugier zu stärken. Johannes Kepler sowie die Darstellung der Planeten nehmen dabei eine zentrale Rolle ein. Nach einem ersten Workshop des Kollegiums, in dem die zentralen Säulen des Leitbilds erarbeitet wurden, fand ein weiterer gemeinsamer Workshop statt. In diesem wurde das Leitbild unter Einbindung des Steuerungsteams finalisiert, sodass ein von allen Beteiligten gemeinsam entwickeltes und verabschiedetes Dokument entstanden ist.

Teamkultur und interne Kommunikation

Ein Ziel im Rahmen der Teilnahme am WBV war es, das Teamgefühl zu stärken, neue Kolleg*innen nachhaltig zu integrieren und dadurch Fluktuation und Drop-out-Quote der Schule zu verringern. So sollte langfristig in einem stabilen und motivierten Team gearbeitet werden. Außerdem sollen die Veränderungen dazu beitragen, dass Neuzugänge im Kollegium besser ankommen und sich schneller dem Team zugehörig fühlen. Dazu wurden Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation, Organisation sowie Atmosphäre und Zusammenarbeit getroffen:

- **Buddy-System:** Um Junglehrer*innen und Quereinsteiger*innen von Beginn an gute Orientierung zu bieten und das Ankommen im Team zu erleichtern, wurde ein Buddy-System eingeführt. Jede neue Lehrkraft bekommt eine*n erfahrene*n Kolleg*in als persönlichen „Buddy“ zur Seite gestellt.
- **Lehrer*innenlexikon:** Zentrale Informationen zu Unterricht, Abläufen, Elternzusammenarbeit und organisatorischen Themen werden gebündelt und zentral zur Verfügung gestellt. Dies unterstützt insbesondere neue Kolleg*innen beim Einarbeiten.
- **Workshops „Miteinander Bildung“:** Unter dem Motto „Kommunikation ist mehr als nur reden“ beschäftigt sich das Team seit Herbst 2025 in mehreren Kleingruppen mit der Etablierung einer offeneren Gesprächs- und Feedbackkultur am Schulstandort.

- **Monatliches Frühstück „Let it out“:** In diesem neuen Format können Themen in entspannter Atmosphäre angesprochen werden. Thematisch können sowohl organisatorische Anliegen als auch persönliche Erfahrungen zur Sprache kommen.
- **Schulinterner Kalender:** Ein neu eingeführter schulinterner Kalender sorgt für mehr Transparenz im Arbeitsalltag.
- **Verwendung digitaler Tools:** Zur weiteren Digitalisierung interner Abläufe und Informationen – wie etwa dem Lehrer*innenlexikon – werden künftig „Padlets“ als digitale Pinnwände zur Sammlung von Inhalten eingesetzt.

Anhand der geringeren Fluktuation im ersten Jahr nach der Umsetzung wird ein erster Erfolg der entwickelten und umgesetzten Maßnahmen bereits sichtbar. Zudem sind am Standort eine bessere Orientierung, Offenheit und gegenseitige Unterstützung bzw. Wertschätzung spürbar. Neue Kolleg*innen finden schneller Anschluss, und die Zusammenarbeit ist von größerem Vertrauen und gemeinsamer Verantwortung geprägt.

„Das WBV zielt darauf ab, nachhaltige Strukturen zu schaffen, die entlasten und zu einer Professionalisierung der Arbeitsweise beitragen, damit Schulen langfristig von der Teilnahme am Programm profitieren.“

Petra Loinger, Projektleitung des Wiener Bildungsversprechens (WBV)

Unterrichtsentwicklung

Ein weiteres Ziel war es, im Rahmen der Unterrichtsentwicklung Vielfalt als Ressource zu nutzen und passende Unterstützung für jedes Kind anzubieten, insbesondere im sprachlichen Bereich. Dabei profitiert das Team von gegenseitigem Erfahrungsaustausch und gemeinsamer Weiterentwicklung. Unter dem Titel „Unterricht für Vielfalt“ wurden im WBV mehrere Schwerpunkte umgesetzt:

- **Individuelle Sprachförderung:** Kinder erhalten etwa durch zusätzliche Lernangebote passgenaue Unterstützung. Zudem hilft eine

Kooperation mit der Initiative „Elternraum“ Eltern dabei, Kinder beim Lernen besser unterstützen zu können.

- **Musikschwerpunkt Superar:** Einige Klassen haben nunmehr zusätzlich den Schwerpunkt „Superar“ und profitieren so durch ausgebildete Musiklehrer*innen in zusätzlichen Musikstunden. Zudem gibt es seit diesem Jahr für den Musikunterricht auch ein Piano und einen expliziten Musiklehrer am Standort, was die Qualität des Musikunterrichts positiv beeinflusst.
- **Vernetzung des Religionsunterrichts:** Damit Schüler*innen mit vielfältigen Hintergründen weiterhin als Gemeinschaft zusammenwachsen, werden religiöse Feste künftig gemeinsam gefeiert.

Außenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Um die Identifikation mit der Schulgemeinschaft zu stärken, setzte sich die Schule das Ziel, sich im Rahmen des WBV verstärkt nach außen zu präsentieren bzw. sich durchaus auch neu zu positionieren. Durch gezielte analoge und digitale Kommunikation sollen Erfolge und Projekte sowie das vielfältige Schulleben zeitgemäß und aktuell sichtbar gemacht werden.

- **Positive Platzbesetzung:** Zur positiven Wahrnehmung organisierte die Schule mehrere Veranstaltungen wie etwa ein Kulturfest, bei dem Eltern Speisen aus aller Welt beisteuerten. Außerdem nahm die Schule an der Langen Nacht der Kirchen teil.
- **Schüler*innenzeitung:** Es wurde eine schulinterne Zeitung gestartet, die von den Schüler*innen in deutscher wie auch in englischer Sprache gestaltet wird.
- **Verbesserung des Online-Auftritts:** Eine aktualisierte Website und ein neu eingeführter Instagram-Kanal geben Einblicke in das Schulleben.
- **Gestaltung der Außenschaukästen:** Zwei neue Schaukästen im Außenbereich machen schulische Aktivitäten und Projekte im Jahresverlauf im öffentlichen Raum sichtbar.

Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten

Wichtig war es den Verantwortlichen am Standort, durch die Teilnahme am WBV auch



Erziehungsberechtigte stärker in das Schulleben einzubinden und den Austausch mit Lehrpersonen zu fördern. Durch regelmäßige Begegnungsräume und mehrsprachige Informationsangebote wurde die Zusammenarbeit vertrauensvoller, offener und aktiver gestaltet sowie die Schulpartnerschaft gestärkt. Zwei Maßnahmen trugen dazu wesentlich bei:

- **Etablierung eines Elterncafés:** Mit Beginn im Sommersemester 2025 wurde ein Elterncafé etabliert, das Raum für informellen Austausch und Fragen zur Administration bietet.
- **Mehrsprachiger Infoabend:** In Zusammenarbeit mit der Initiative „Elternraum“ wurden mehrsprachige Informationsnachmittage organisiert, bei denen Dolmetscher*innen die Verständigung unter den Teilnehmer*innen unterstützen.

Seit Einführung dieser Veränderungen ist eine deutliche Steigerung der Präsenz und des Engagements der Erziehungsberechtigten im Schulalltag wahrnehmbar. Bei Veranstaltungen wie beispielsweise dem Schulforum (Entscheidungs- und Beratungsgremium in der Volksschule) hat sich die Beteiligung wesentlich erhöht: Waren bis zur Einführung der neuen Maßnahmen 10–15 Erziehungsberechtigte bei diesem Format anwesend, waren es nicht einmal ein Jahr danach mehr als 80 Personen.

Schulraumattraktivierung

Im Rahmen des WBV-Angebots zur Schulraumattraktivierung erhielt die Schule finanzielle Mittel sowie auch Beratung zur Schulraumattraktivierung. Um den pädagogischen Alltag zu erleichtern und die Aufenthaltsqualität für Schüler*innen sowie Lehrkräfte zu verbessern, nutzten die Verantwortlichen dieses Angebot des WBV. Durch folgende Maßnahmen wurde der Schulraum funktionaler, moderner und einladender gestaltet:

- **Lehrer*innenzimmer:** Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurde das Lehrer*innenzimmer vergrößert. Dadurch entstand mehr Platz für Austausch und Teamarbeit sowie eine angenehmere Arbeitsatmosphäre.
- **Beamer:** Für eine vollständige digitale Ausstattung wurden zwei Beamer inklusive mobiler Wagen angeschafft. Damit verfügt nun jedes Stockwerk am Standort über einen eigenen Beamer, der regelmäßig im Unterricht eingesetzt wird.
- **Piano:** Zur Verbesserung des Musikunterrichts und Unterstützung des Musikschwerpunkts der Schule wurde ein Piano angeschafft.

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Organisations- entwicklung an Schulen

In unserer Arbeit im WBV haben wir Schulen auf ihrem Weg zur Lernenden Organisation begleitet. Aus den dabei gemachten Erfahrungen sowie der Reflexion im Rahmen der Erstellung dieser Publikation haben wir die Faktoren abgeleitet, die aus unserer Sicht für Organisationsentwicklung an Schulen zentral sind.

Oft wird Schulentwicklung als eine Dienstleistung verstanden, bei der externe Berater*innen Workshops organisieren, Konflikte moderieren oder Entwicklungsprozesse strukturieren. Für ein Kollegium, das bereits durch den Schulalltag stark ausgelastet ist, bedeutet dies zunächst eine willkommene Entlastung. Langfristig jedoch kann diese Auslagerung von Entwicklungsaufgaben dazu führen, dass wichtige Kompetenzen zur Organisationsentwicklung nicht innerhalb der Schule aufgebaut werden. Die Nachhaltigkeit stellt sich nicht ein. Die Schule wird von externer Beratung abhängig. Die entscheidende Frage lautet daher, wie externe Beratung die Schule dabei begleiten kann, die Fähigkeiten zu entwickeln, komplexe Organisationsentwicklungsprozesse eigenverantwortlich und selbstständig zu gestalten und nachhaltig zu verankern.

Organisationsentwicklungsberatung, die die langfristige Entwicklung des Schulstandorts im Blick hat, stärkt vor allem jene Strukturen und Prozesse, Führungshaltung, Visions- und Strategiekompetenzen, mit deren Hilfe Schulen sich selbst weiterentwickeln können. Das bedeutet, eingefahrene Denkmuster zu hinterfragen, eine geteilte Vision zu etablieren und regelmäßig zu reflektieren, Lernen und Reflexion zu ermöglichen und den Blick für komplexe Zusammenhänge im Schulumfeld zu schärfen. Diese Kompetenz sieht Veränderung nicht als etwas Punktuelleres, sondern als wiederkehrenden Prozess aus praktischem Handeln, Reflexion und Austausch. Dies fördert neue Erkenntnisse und ein Verständnis für die komplexen Zusammenhänge zur nachhaltigen Veränderung des Schulstandorts. So vermeiden Schulleitungen vorgefertigte Lösungen und setzen stattdessen auf die Steuerung des Prozesses. Gleichzeitig werden Lehrkräfte zu eigenständigen Akteur*innen, die ihr professionelles Handeln reflektieren und kontinuierlich weiterentwickeln. Das führt wiederum zu einer Schulkultur, in der jede*r zu einer aktiven Gestaltung beiträgt und sich ein Klima des Vertrauens und der Selbstwirksamkeit etabliert.

MIT MENSCHEN IN VERBINDUNG SEIN

1. Führungshaltung der Schulleitungen und des WBV

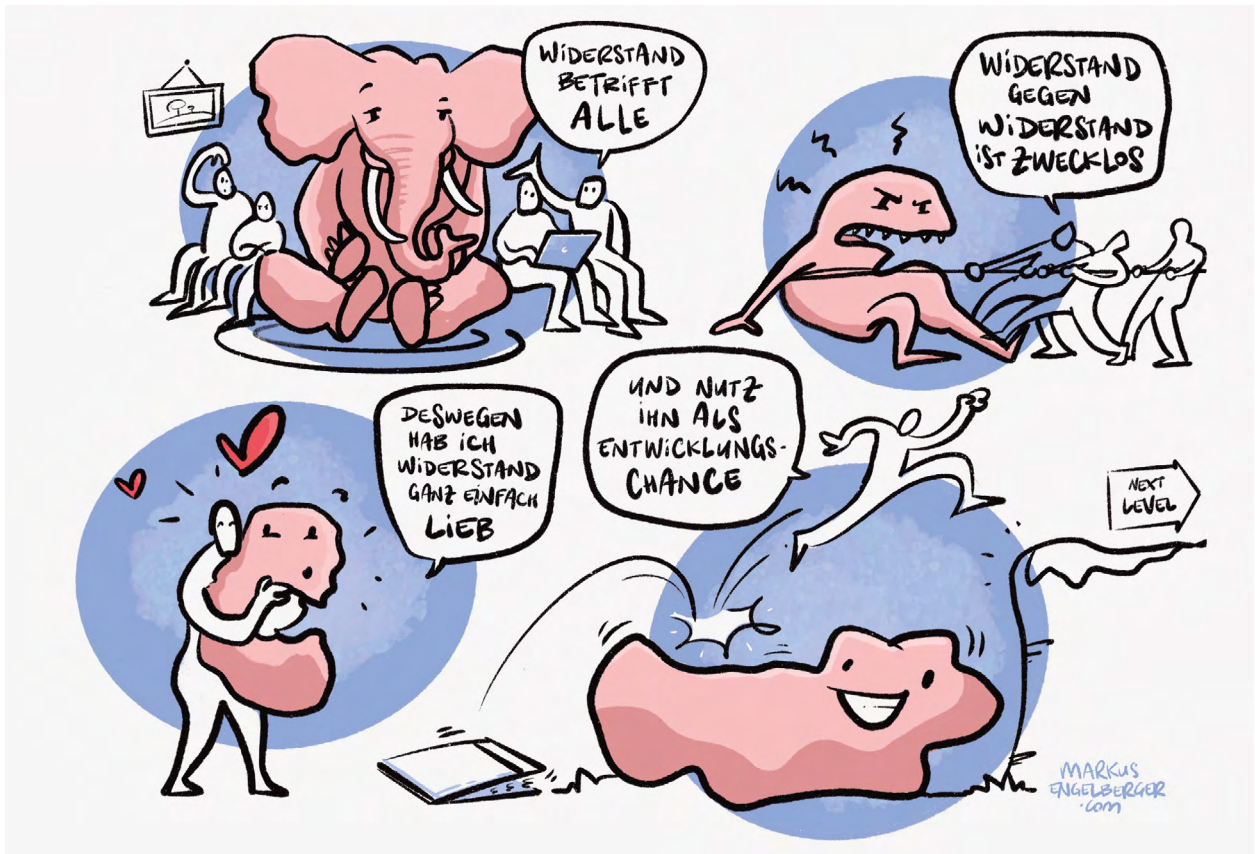
Der Weg zur Lernenden Organisation beginnt für Schulen im Spannungsfeld zwischen Realität und Vision. Die Schule und die mit ihr verbundenen Menschen benötigen die Fähigkeit, unverhandelbare Rahmenbedingungen, wie beispielsweise strukturelle Hintergründe, als gegeben anzunehmen, aber sich diesen gleichzeitig nicht zu ergeben. Vielmehr gilt es, im Rahmen bestehender Gestaltungsmöglichkeiten und/oder gesetzlicher Autonomie das Einzigartige am eigenen Standort zu definieren und das Verhandelbare zu optimieren. Dazu braucht es hohe Führungskompetenz mit einer gelassenen und mutigen Haltung.

Führung ist ureigen und entspringt einem multidimensionalen Zusammenwirken

Führung im Schulalltag verlangt von Schulleitungen ein hohes Maß an Troubleshooting und Flexibilität. Um standortspezifische Lösungen zu finden und den Standort bedarfsorientiert weiterzuentwickeln, müssen Schulleitungen, als Führungskräfte, daher für uns Ermöglicher*innen der Selbstorganisation sein. Nur so können aus unserer Sicht Individuen und Teams ihre besten Fähigkeiten zur Weiterentwicklung einbringen. Allerdings werden unserer Erfahrung nach die Führung und die Entwicklung einer resilient-aktiven Führungshaltung nicht ausreichend in der Ausbildung bzw. der Vorbereitung von Schulleitungen auf ihre Rolle berücksichtigt.

Führungspersonen für und an Schulen sind Teil einer Expert*innen-Organisation. Deshalb ist aus unserer Sicht Führung in und für Schulen auch derart herausfordernd.

Darüber hinaus sind der Stellenwert und das Image organisatorischer Leitungsfunktionen in Expert*innen-Organisationen für Expert*innen noch immer zweitrangig. In ihrer Wahrnehmung sind Führungskräfte – in ihren Management- und Administrativfunktionen – oftmals noch immer lediglich dazu da, das bereitzustellen, was die Expert*innen brauchen, um ihrer Expert*innen-Arbeit nachzukommen. Mit dem Blick auf



Schulen heißt das, dass Pädagog*innen ihren Tätigkeitsbereich von dem der Schulleitungen abgrenzen und ihren Blick vorrangig dorthin werfen, wo Leitungsfunktionen geeignete Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen – von den notwendigen Materialien bis hin zu den „passenden“ Schüler*innen.

„Es tut gut, Hilfestellungen und Lösungsvorschläge von außen zu bekommen, wieder einen anderen Blickwinkel zu erhalten und das Gefühl zu haben, man ist als Führungskraft nicht allein.“

Schulleitung

Hinsichtlich der persönlichen Ebene der Führung arbeiten wir im WBV konsequent an der Entwicklung einer systemischen, kompetenzunterstellenden und kooperativen Haltung aller Beteiligten. Dies gilt nicht nur für Vereinbarungen und Formate mit den Schulen, sondern auch für alle Projektpartner*innen, z. B. Coaches:

- **Systemisch** in dem Sinn, dass das Schulsystem als komplexes System mit einem engen Netz an Verbindungen und Abhängigkeiten anerkannt wird und daher einfache und lineare Lösungen nicht erfolgsversprechend sind. Vielmehr sind Spannungen und Widersprüche auszuhalten und nutzbar zu machen.
- **Kompetenzunterstellend**, weil Führungspersonen im Bildungswesen nicht in der Analyse der Herausforderungen oder Problemstellungen verharren, sondern ihren Blick auf die eigenen und anderen Kompetenzen und Erfolge richten und Gestaltbares angehen.

- **Kooperativ**, da Führung langfristig in Expert*innen-Organisationen nicht hierarchisch erfolgreich sein kann, sondern lernend und auf Augenhöhe sowie mit Blick auf eine vergemeinschaftete Vision.

Um Schulleitungen in der eigenen Führungsarbeit zu stärken und so den Unterbau für den Weg zur Lernenden Organisation zu schaffen, nimmt das WBV Führungskompetenz explizit in den Blick. Es gibt deshalb Formate, die es ermöglichen, dass offen und systematisch die Anliegen, Probleme und Führungsfragen reflektiert und eigene Lösungen entwickelt werden können, um ihren Werten und der Vision für den Schulstandort zu entsprechen: Neben Schulteamworkshops sowie individuellem Coaching für Schulleitungen und Team-Supervision, werden Schulleitungen im Rahmen von Impulsworkshops Räume gegeben, in denen diese gemeinsam mit anderen Direktor*innen Themen des eigenen Organisationsentwicklungsprozesses reflektieren und besprechen, aber auch persönliche Führungsanliegen diskutieren können. Dazu schaffen wir einen sicheren Raum, in dem die Teilnehmenden voneinander lernen und sich gegenseitig an konkreten Fällen arbeitend in der Weiterentwicklung unterstützen. Dabei spielen auch Fachinputs zu und die Reflexion von Veränderungsmanagement und Widerstandsbegegnungen eine Rolle. Gleichzeitig stellen wir aktuelle Forschungsergebnisse und -theorien zum Thema Führung zur Verfügung.

Der Weg einer Schule zur Lernenden Organisation ist nur durch eine kompetente Führungshaltung der Schulleitung umsetzbar. Diese eigene Haltung freizulegen und erlebbar zu machen, ist für uns ein Kernelement des WBV. Gleichzeitig gilt diese Haltung nicht nur für Schulleitungen, sondern auch für unser Führungsteam im WBV. Entsprechend selbstreflexiv ist die Führungshaltung der Schulleitungen und des WBV auch einzuordnen: Nur wenn gewünschtes Verhalten vorgelebt wird, dann kommt die damit verbundene Veränderung auch bei den Schüler*innen an.

2. Beziehungstiefe und -verlässlichkeit als Basis jeder Veränderung begreifen

Im Kern des WBV steht die Überzeugung, dass Schulen ihre Potenziale entfalten können, wenn sie eigenverantwortlich an ihrer Entwicklung arbeiten. In der Begleitung, Beratung und Unterstützung von Schulen im Rahmen des WBV hat sich gezeigt, dass eine nachhaltige Veränderung am Schulstandort nur gelingen kann, wenn sie auf einer tiefen, vertrauensvollen Beziehung basiert.

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen wie dem WBV ist es zentral, diese nicht als isolierte Projekte, sondern als ganzheitliche Entwicklungsprozesse zu verstehen. Die Betonung der Beziehungstiefe und -verlässlichkeit als Fundament dieser Prozesse rückt das Miteinander in den Mittelpunkt: Nur durch ein partnerschaftliches, von Vertrauen geprägtes Zusammenwirken können alle Akteur*innen – Schulleitungen, Pädagog*innen, Schüler*innen und Erziehungsberechtigte – gemeinsam positive Impulse setzen.

Diese Herangehensweise wird auch in Workshops des WBV am Standort sowie in gemischten Schulteam-Workshops sichtbar. Bei Auftaktveranstaltungen, wie sie beispielsweise Ende August 2024 stattfanden, treffen Schulteams aus verschiedenen Schulformen zusammen, um gemeinsam ihre Visionen und Ziele zu diskutieren. Schulleiter*innen sollen aufgrund des intensiven Austauschs und Voneinander-Lernens mit Kolleg*innen und externen Berater*innen auf diesem Weg ermutigt und inspiriert werden. Die Begeisterung für das gemeinsame „Wir“ – ein kollektives Engagement, das alle Beteiligten als Teil eines größeren Ganzen versteht – unterstreicht, dass die Basis jeder Veränderung in der Beziehung zwischen den Menschen liegt.

Die Kraft authentischer Beziehungen

Authentizität und Verlässlichkeit sind für uns im WBV nicht nur Schlagworte, sondern gelebte Praxis. In der Beratung setzen wir auf einen dialogischen Ansatz, der auf gegenseitiger Wertschätzung und offener Kommunikation basiert. Dabei werden nicht nur fachliche Inhalte vermittelt, sondern auch Erfahrungen und persönliche Erlebnisse in den Veränderungsprozess eingebracht. So wird eine tiefe Beratungsbeziehung geschaffen,



in der beide Seiten – Berater*innen und Schulen – miteinander lernen und aus den Erkenntnissen den bestmöglichen Weg für die Schulen ebnen. Das ist eines der wesentlichen Qualitätskriterien, die wir für professionelle Beratung anwenden.

Mit dem Aufbau einer Beziehung zum Schulstandort und den Menschen der Schule beginnen wir bereits vom ersten Tag an. Daher führen wir intensive Gespräche zu Beginn des Veränderungsprozesses, um gemeinsam hinter die schnell genannten Kompetenzunterstellungen und Stärken einer Schule zu schauen. Dieses Vorgehen macht den Unterschied zwischen schneller Intervention, die auf kurzfristige Wirkung setzt, und nachhaltiger Veränderung, die auch noch über die gemeinsame Arbeit hinaus Wirkung zeigt. Das ist unser Ziel! Mit Fingerspitzengefühl werden anschließend Maßnahmen, die dem Team wirklich weiterhelfen, gemeinsam mit den Schulen gesucht und gesetzt. Sei es durch entstehende Supervisionsrunden im Pädagog*innen-Kollegium, Workshops zu Gewaltprävention mit Schüler*innen, Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten,

Konfliktverarbeitungsformate oder Empowerment im Umgang mit neuen Lehr- und Lernmethoden. Diese Formate sind in einen Organisationsentwicklungsprozess gegossen und beziehen sich idealerweise aufeinander. In allen Fällen ist es die Basis der vertrauensvollen Beziehung, die es ermöglicht, schwierige Themen anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dies illustriert, dass Veränderung nicht von oben herab verordnet wird, sondern im Dialog und in der Zusammenarbeit entsteht.

Reflexion und praktische Umsetzung

Die Verbindung von Ermutigung und Authentizität manifestiert sich auch in der systematischen Reflexion der Veränderungsprozesse. Beratungs- und Fortbildungsangebote sind darauf ausgelegt, nicht nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, sondern langfristig das Selbstverständnis und die Professionalität der Schulleitungen und Pädagog*innen zu fördern, um eine Lernende Organisation werden zu können. Durch regelmäßiges Coaching, Supervision oder Reflexionstreffen und kollegiale Hospitationen entsteht ein Raum, in dem

Erfahrungen transparent geteilt und gemeinsam reflektiert werden. So wird der Schritt von der theoretischen Auseinandersetzung mit Prozessen zur Weiterentwicklung der Schule hin zu konkreten, praxisrelevanten Maßnahmen vollzogen. In diesem Kontext spielt auch die Metaebene eine wichtige Rolle. Die Beratenden analysieren kontinuierlich, welche Faktoren den Veränderungsprozess am Standort beeinflussen – seien es strukturelle Rahmenbedingungen, individuelle Einstellungen oder die Dynamik im Kollegium. Durch diese umfassende Betrachtung werden die Impulse, die auf der Metaebene gewonnen werden, in den Schulalltag transferiert. Dies ermöglicht, dass jede Veränderung nicht als isolierte Intervention, sondern als Teil eines ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozesses an Schulen verstanden wird. Die Erfahrungsberichte von Schulleiter*innen und Pädagog*innen verdeutlichen, dass sie durch die Begleitung und Unterstützung im Rahmen des WBV nicht nur fachlich, sondern auch persönlich wachsen. Dieses ganzheitliche Verständnis von Entwicklung ist der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung, die alle Beteiligten mittragen und weiterentwickeln.

Praktischer Einblick

Die Kraft der Beziehung wird gut in einem konkreten Beispiel sichtbar: Anstatt sofort Lösungen für eine Herausforderung am Schulstandort zu finden, nehmen sich die engagierte Schulleitung und das Schulteam die Zeit, einander zuzuhören: Wie geht es uns? Was funktioniert gut an unserer Schule? Welches Bild einer gewünschten Zukunft haben wir? Welche Stolpersteine haben wir?

Schon allein derartige Gespräche lenken die Aufmerksamkeit auf jene Verantwortungsbe-
reiche, die wir für erfolgreiche Veränderung in den Fokus nehmen müssen.

Anregungen für Schulleitungen: Wie können wir Beziehungen gezielt stärken?

Für Schulleitungen, die ihr Team auf diesem Weg begleiten wollen, sind fünf Schritte zentral. Diese Ansätze helfen, Organisationsentwicklung an Schulen nicht als zusätzliche Aufgabe zu begreifen, sondern als gelebte Beziehung.

- **Verstehen, woher Schule kommt und wohin sie will:** Entwicklung sichtbar machen – mit einer „Landkarte der Schule“ (z. B. durch eine Zeitleiste im Pädagog*innen-Zimmer, wo Erfolge, Krisen und Zukunftsziele notiert werden).
- **Die persönliche Mission der Lehrkräfte erkennen:** Welchen Beitrag möchten wir dazu leisten, dass unsere Schüler*innen ein für sie gutes Leben führen können? Diese Antworten helfen, ein gemeinsames Bild von Schule zu gestalten.
- **Stolpersteine bewusst machen:** Eine einfache Methode ist das „Drei-Stufen-Gespräch“: 1) Was läuft gut? 2) Wo stolpern wir? 3) Was wäre eine kleine Veränderung, die sofort umsetzbar ist? So entstehen Lösungen aus dem Team heraus.
- **Sicherheit geben und zu neuen Wegen ermutigen:** Wertschätzung für Mut und neue Ansätze zeigen – etwa durch eine „Erfolgs-Wand“, auf der nicht nur Erfolge, sondern auch mutige Experimente gewürdigt werden und Gelerntes sichtbar wird.
- **Toleranz im Team stärken:** Unterschiedliche Stärken bereichern das Kollegium. Ein einfaches Ritual: Das Team aufschreiben lassen, was sie besonders gut können und gerne tun und welche Qualitäten sie an anderen schätzen – dann die Punkte untereinander austauschen und sichtbar machen, dass Unterschiede wertvoll sind.

Zusammenfassend ist Veränderung kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis tief verankerter Beziehungsprozesse und verlässlicher Partnerschaften. Im WBV stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt und durch authentische, vertrauensvolle Beziehungen schaffen wir die Basis für jede Veränderung. Beziehungstiefe und -verlässlichkeit bilden dabei das Fundament, auf dem sich Visionen in konkrete, nachhaltige Prozesse übersetzen lassen.

Einblick ins WBV: Wie wir mit Konflikten umgehen



So schwierig Konflikte für viele von uns emotional zu ertragen sind, so sind sie für uns gleichzeitig wertvoll für die Gestaltung von langfristigen, tiefen Beziehungen. Ohne diese ginge Veränderung nicht. Falls nun ein die Schule massiv prägender Konflikt im Rahmen der Organisationsentwicklungsberatung sichtbar wird, widmen wir uns diesem intensiv. Unsere Haltung ist es, aktiv in den Konflikt zu gehen und jegliche Vermeidungsstrategie der Beteiligten als Lösungsversuch anzusehen. Damit widmen wir Konflikten finanzielle und personelle Ressourcen und verbinden diese mit dem Zielprozess der Schulen. Am praktischen Beispiel an einer Schule haben wir gelernt, dass wir – so schwierig diese Phase auch ist – damit einen Beitrag zum Stärken der Beziehungen leisten können und konsequente Entscheidungen dann eher getroffen werden.

3. Gewünschtes erlebbar machen, von Anfang an

Für uns als WBV beginnt der Weg einer Schule zur Lernenden Organisation bei der Reflexion der eigenen Werte, Haltung, Verhaltensmuster, Strukturen, Prozesse, aber auch Methoden. Denn Phänomene, die auf einer bestimmten Ebene der Organisation zu beobachten sind, zeigen sich auch auf anderen Ebenen in derselben Organisation – im Kleinen wie im Großen. In der Literatur wird diesbezüglich von „Selbstähnlichkeit“ gesprochen. Dieses Phänomen ist als Hebel bei Veränderungsprozessen nicht zu unterschätzen.

Deshalb legen wir in unserer Arbeit mit Schulen einen starken Fokus darauf, zu Beginn der Zusammenarbeit mit den Schulen und den darin arbeitenden Menschen herauszuschälen, welche Werte, Verhaltensweisen, Routinen, Haltungen und Ansprüche wünschenswert sind und auch in den Schulen verankert werden sollen. Denn für nachhaltige Veränderung müssen aus unserer Sicht diejenigen, die Veränderungen anstoßen, sich Neues wünschen, sich selbst so verhalten, wie sie es sich in der Zukunft von anderen wünschen. Gestalter*innen von Veränderungsprozessen müssen also so handeln und entscheiden, als ob die angestrebte Veränderung bereits Realität wäre – das Gewünschte erlebbar machen, bereits im Hier und Jetzt.

Diese Selbstähnlichkeit ermöglicht es, definierte Haltungen von Anfang an auf unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit wirksam zu verankern – in der regelmäßigen Kooperation mit Schulleitungen und einzelnen Teams bis hin zum Anspruch der professionellen Interaktion mit externen Dienstleister*innen. Gerade im von komplexen Strukturen, Verantwortlichkeiten und Abläufen geprägten Bildungswesen hilft dieses Prinzip, Veränderungen langfristig zu gestalten, gewünschte Änderungen sichtbar zu machen und Erwartungshaltungen offenzulegen. Daher ist die Selbstähnlichkeit eine unabdingbare Basis und ein zentraler Erfolgsfaktor in unserer Arbeit.

*„Das Einzigartige für mich am WBV ist diese unglaubliche Wertschätzung, die ich erfahre, die ich erleben darf im Team, die Professionalität, wie der Prozess aufgesetzt ist, wie einzigartig die Personen und Akteur*innen ausgesucht wurden und wie unheimlich unterstützend das Bildungsversprechen für mich ist.“*

Schulleitung

Wir haben in der Zusammenarbeit mit Schulen den Fokus auf Selbstständigkeit im Bereich der Organisationskultur gelegt. Drei Beispiele veranschaulichen, wie wir die gewünschte Zukunft in Schulen für die Beteiligten erlebbar machen:

- **Zuhören und ernst nehmen:** Die Art und Weise, wie wir als WBV mit den Verantwortlichen an Schulen und allen Partner*innen kommunizieren, ist von zentraler Bedeutung. Beispielsweise legen wir in jeder Aussendung, jedem Design, jedem Workshop, jeder Konfliktaufarbeitung mit einer gewaltfreien und gendergerechten Sprache einen Fokus darauf, dass anderen Meinungen Raum und Gewicht gegeben wird. Denn dies sehen wir als Basis dafür, dass dann das machbar Mögliche für die Schulen geändert wird.
- **Richtungsweisende Formate:** Die Zusammenarbeit zwischen uns und den Schulen ist stets klar und nachvollziehbar. Arbeitstreffen und große Formate haben immer definierte Ziele, Designbausteine sowie eindeutige Verantwortlichkeiten der teilnehmenden Personen.
- **Rasches Unterstützen:** Jede Schule soll im Stande sein, die Ziele ihrer Organisationsentwicklung zu erreichen. Daher setzen wir auf ein beherrschtes, praktisches und unkompliziertes Finden von Lösungen, falls deren Erreichung in Gefahr gerät, und versuchen stets, so rasch und unkompliziert wie möglich pragmatische Lösungen anzubieten.

Zusammengefasst zeigt sich immer wieder, dass das Einfordern, Vorgeben oder auch „nur“ Wünschen einer Veränderung unter anderem eher dann gelingt, wenn sich diejenigen, die sich eben dieses Erleben wünschen, selbst so verhalten und Haltung leben, als wäre die Zukunft bereits da. Dies leben wir im Rahmen des WBV nicht nur in der Zusammenarbeit mit den Schulen, sondern haben es uns auch in der Interaktion mit Akteur*innen im Bildungswesen selbst verordnet.

LANGFRISTIGE VERÄNDERUNG STATT KURZFRISTIGER ERFOLGE

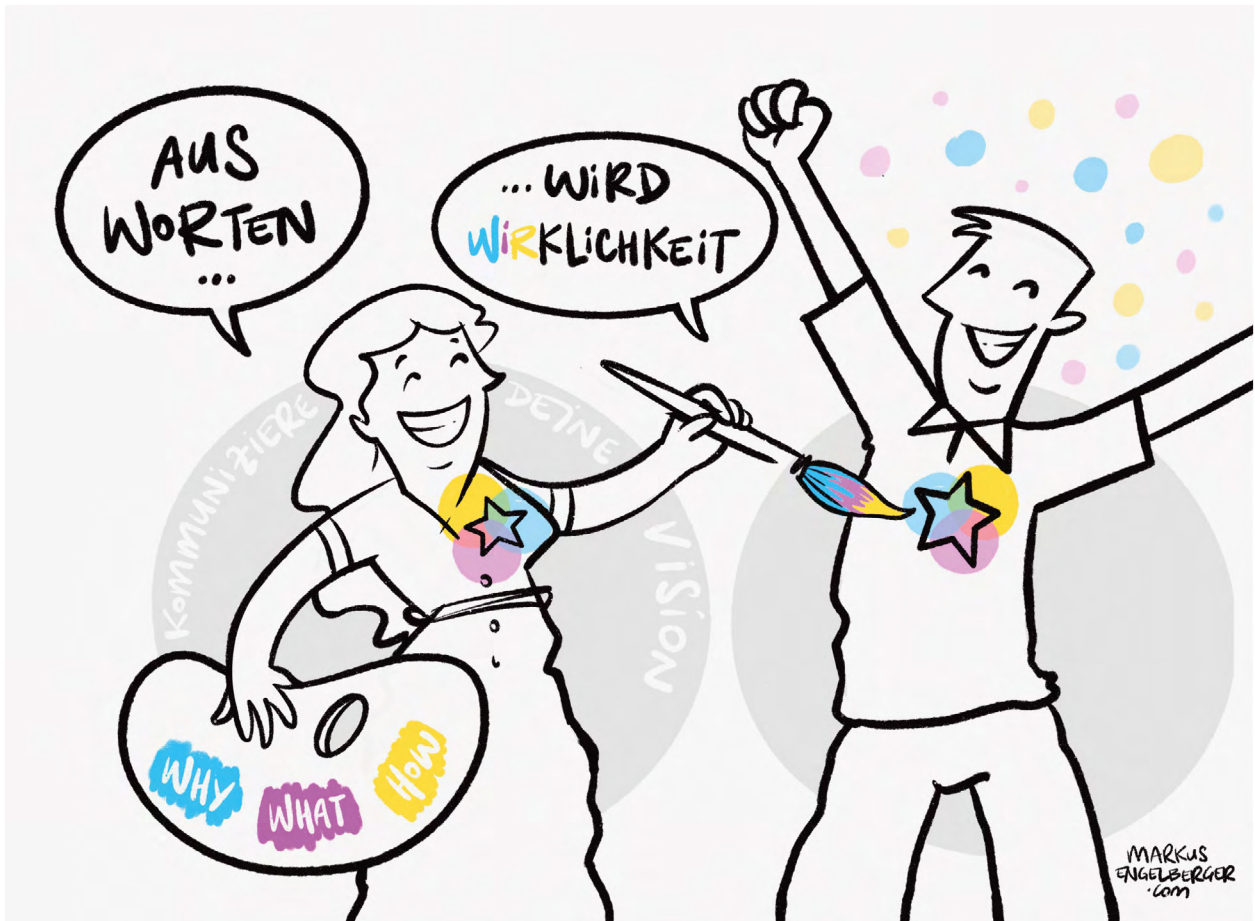
4. Klaren Rahmen mit schulstandort-spezifischen Visionen & Zielen fordern

Um einen Schulstandort langfristig zum Positiven zu gestalten, braucht es einen Prozess, der es erlaubt, die Wirkung einer Intervention bzw. Maßnahme zu verstehen und darauf aufbauend nächste Schritte festzulegen. Zentral dafür ist allerdings nicht nur, einen entsprechenden Rückkoppelungs- oder Reflexionsprozess zu gestalten, sondern auch geeignete Formate einzusetzen. Die Möglichkeiten dafür reichen von Kooperationsgesprächen, persönlichen Reflexionsbegegnungen, Coachings und Supervisionen über standardisierte Dokumente und Datenerhebungen bis hin zu Fortbildungen, Vorträgen und Workshops.

Diesem dynamischen Prozess und der Gestaltung der dafür geeigneten Formate verschreiben wir uns als WBV. Damit dieser Prozess gelingen kann, braucht es für uns jedoch auch Verbindlichkeit – einen vom WBV klaren Rahmen. Daher ist es ein zentrales Element der gegenseitigen Verbindlichkeit im Rahmen des WBV, diese schriftlich festzuhalten, und zu vereinbaren, was die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sind. Im Rahmen eines Schulteam-Workshops erfolgen die feierliche Unterzeichnung eines entsprechenden Dokuments durch unsere Leiterin, die Schulleitung sowie die zuständigen Schulqualitätsmanager*innen. Dabei wird festgehalten, wie lange die Schule am Programm teilnimmt und wie der Prozess der Unterstützung aussieht. Zudem wird definiert, an welchen Formaten die Verantwortlichen teilnehmen müssen, welche Ressourcen der Schule zur Verfügung stehen und wie eine Beendigung der Teilnahme am Programm geschehen kann.

Formate, die den Rahmen verbindlich halten und gleichzeitig Spielraum eröffnen

Augenscheinlich werden die Verbindlichkeit und die gleichzeitige Flexibilität in der Umsetzung im Rahmen der Entwicklung einer Schulvision. Diese verbindliche Vorgabe des WBV wird als gestaltbarer Raum gesehen, denn jede Schule ist einzigartig und kann nur aus sich selbst heraus die eigene Vision definieren. Für uns hat sich gezeigt,



dass es essenziell für die Visionsarbeit ist, dass auch dieser Schritt nicht als einmaliger Prozess verstanden wird, sondern als ein Weg, der regelmäßig überprüft und an neue Erkenntnisse angepasst wird. Gleichzeitig bietet dieser Rahmen aber eine notwendige Verbindlichkeit, die Sicherheit in der Entwicklung gibt, aber dennoch genügend Spielraum für standortspezifische und dynamische Veränderungen lässt.

Um diesen iterativen Prozess zu unterstützen, setzen wir im WBV auch unverhandelbare Formate ein, die gezielt an den Bedarfen der Schulen ausgerichtet sind. Ein zentrales Element dabei sind die individuellen Kooperationsgespräche zwischen Schulen und dem WBV-Team am Ende des ersten Semesters im Programm. Und letztlich unterstützt auch der Impuls-Workshop die Schulen im Halten der Balance zwischen Verbindlichkeit und Flexibilität.

Einblick ins WBV: Wie wir einen klaren Rahmen vergemeinschaften



Im Laufe des ersten Durchgangs haben wir gelernt, dass das Verhandelbare und das Unverhandelbare sich zugunsten des Unverhandelbaren verschieben sollte, um den Schulen mehr Orientierung und Klarheit zu geben. Dies haben wir in der Rahmenvereinbarung, die die Leitung des WBV und die jeweilige Schulleitung in einem festlichen Rahmen unterzeichnen, festgehalten. So schaffen wir einen klaren Rahmen, in dem die Weiterentwicklung oder die Veränderung eines Schulstandorts stattfindet.

5. Langfristigen professionellen Beratungsprozess forcieren

Nur wenn es eine Schule aus eigenem Antrieb schafft, sich selbst immer wieder zu hinterfragen, den Unterricht und auch die Schwerpunkte und Angebote für Schüler*innen zu reflektieren und darauf den Fokus zu legen, inwiefern diese den aktuellen und insbesondere auch den zukünftigen Ansprüchen gerecht werden, ist das Ziel der Lernenden Organisation erreichbar.

Diese Kultur des Tuns und Gestaltens kann man nicht verordnen. Es ist auch nicht möglich, direkt in die Kultur und die „darunter liegende“ Haltung einzugreifen. Vielmehr entwickelt sich in der Schule autonom – die Schulleitung, das Kollegium sowie die Schüler*innen und deren Erziehungsberechtigte gemeinsam – eine Kultur, die Veränderung und Innovation in einem sinnvollen Maße grundlegt und ermöglicht. Wir haben gelernt, dass dafür zahlreiche Hürden auf dem Weg dahin überwunden werden müssen. Um Veränderung nachhaltig zu etablieren, ist es notwendig, dass wir gemeinsam die Haltung der Akteur*innen an den Schulen versuchen zu stärken und sich den Rahmenbedingungen nicht restlos ausgeliefert zu fühlen. Oft gibt es wenig Zeit und Energie für die Reflexion des eigenen Tuns und für Entwicklung. Gleichzeitig kann der Gestaltungswunsch verstärkt und Unverhandelbares sowie Verhandelbares klar definiert werden, um einen Raum für die Weiterentwicklung des Schulstandorts zu schaffen.

Kulturveränderung folgt dem Umsetzen aller fünf Säulen von Senge (2017). Im WBV gelingt dies durch die langfristige und iterative Bearbeitung der Vision und der Ziele, der Struktur, der Prozesse und Instrumente sowie der Rollen und Haltung. Dafür braucht es viele, auf langfristige Wirkungen angelegte Interventionsabläufe, die aufeinander abgestimmt sind, die auf die Kultur einwirken bzw. sie positiv in die gewünschte Richtung beeinflussen. Dementsprechend braucht eine gelingende Weiterentwicklung der Schule, die bei den Schüler*innen ankommt, eine ganzheitliche Herangehensweise. Schulentwicklung im Sinne des WBV ist daher auch das über Jahre „Dranbleiben“ am Entwicklungsprozess mit professioneller und bereits schulsystemerfahrener Organisationsentwicklungskompetenz.

Um die Menschen an den Schulen zu beteiligen, haben wir im WBV gelernt, dass Offenheit für unterschiedliche Blickwinkel und Meinungen eine unverhandelbare Basis ist. Zudem ist letztlich gemeinsam Klarheit und Transparenz darüber zu schaffen, welche Ziele jede Schule schulstandortspezifisch für sich erreichen möchte bzw. vielleicht sogar aufgrund der ungünstigen Rahmenbedingungen muss. Daher steht zu Beginn des Veränderungsprozesses auch eine Vielfalt an Fragen, wie beispielsweise „Woran erkennen wir eine für uns und jene, für die wir uns verantwortlich machen, gelungene Visionsverwirklichung?“ oder „Was verstehen wir unter gelingendem Lernen und woran machen wir es fest?“.

*„Die Kompetenz der Schulentwicklungsberater*innen noch mehr nutzen. Freude am Tun und Neugier, von sich selbst keine Perfektion verlangen, Gelassenheit, dem Team keinen Druck machen, sondern das WBV als Chance sehen. Darauf vertrauen, dass Veränderung passiert, wenn man sich auf den Weg macht! Der Weg ist das Ziel und ein Schritt ergibt den nächsten.“*

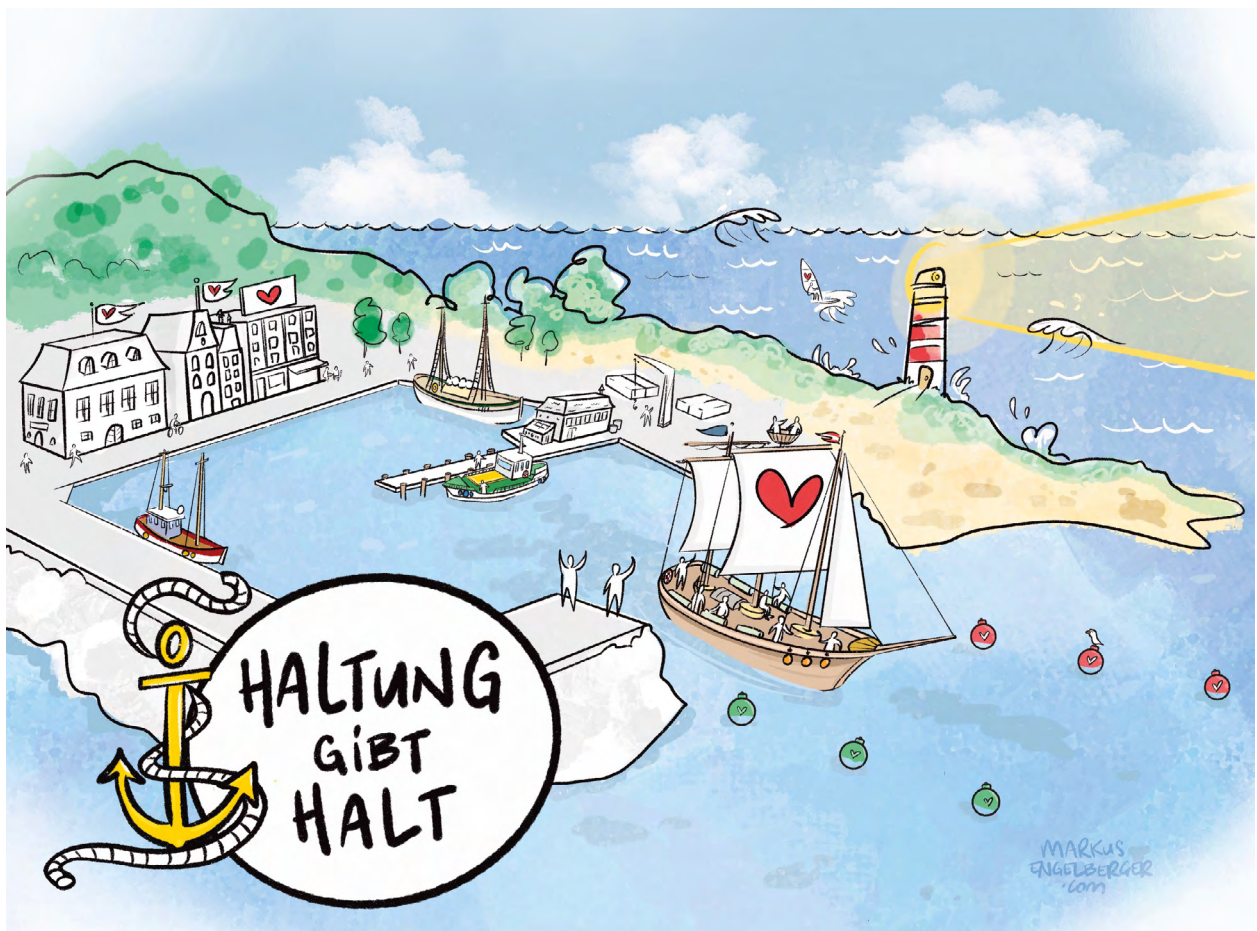
Schulleitung

Den Prozess gut aufzusetzen, die Veränderungsennergie zu halten und die Beteiligung möglichst vieler Akteur*innen zu ermöglichen und dabei nicht den Fokus auf die Entwicklungsanliegen zu verlieren, sind wesentliche Aufgaben der Organisationsentwicklungsberatung. Zudem sind die Erarbeitung und Formulierung gemeinsamer Ziele bzw. das Committed zu den Zielen des Entwicklungsprozesses mit dem gesamten Kollegium für Schulen häufig ein schwieriges und nicht erlerntes Unterfangen, auch hier müssen Berater*innen unterstützen und gegebenenfalls intervenieren.

Diesen jahrelangen Veränderungsprozess an einer Schule umzusetzen, um die Visionen und Ziele zu erreichen, kann nie allein von der Schulleitung getragen und verwirklicht werden. Vielmehr benötigt ein solcher Prozess immer eine breitere Führungsrollenkombination im Sinne eines Mittleren Managements, die eine Co-Kreations- und Entscheidungs- sowie Koordinierungsfunktion, aber auch inhaltliche Aufgaben im Prozess übernimmt. Im Rahmen des WBV werden die Schulleitungen und Pädagog*innen dabei unterstützt, in diese gestaltenden Rollen zu gehen. Dazu bringen externe Organisationsentwicklungsberater*innen die für den Prozess notwendigen Kompetenzen, Methoden und Tools nicht nur ein, sondern so gut in die Wirkung, dass diese an der Schule auch von den Menschen vor Ort entsprechend erlernt und in das „Gewebe der Schule“ integriert werden. So dienen sie als Basis für die Bewältigung der nächsten Probleme, die unweigerlich auftauchen.

Dann ist das Fundament für eine Lernende Organisation gut aufbereitet. Das WBV bietet durch die intensive externe Begleitung der Schulen auch die Möglichkeit, entscheidende Learnings zu reflektieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Die Settings der Begleitung in diesem Programm sind vielfältig und umfassen das Arbeiten mit dem gesamten Kollegium, einer (neu gebildeten) Arbeitsgruppe an der Schule, der Steuergruppe oder dem Schulentwicklungsteam (SET), aber auch Einzelreflexion mit der Schulleitung, der Leitung einer Arbeitsgruppe oder Pädagog*innen können sinnvoll sein.

Wenn Menschen im Tun Neues anwenden, sich selbst in gestalterischen Rollen ausprobieren können und dann Methoden praktisch und längerfristig angewandt haben und damit theoretisches Wissen mit Erfahrungswissen kombinieren konnten, kommt etwas nachhaltig in Wirkung.



Theoretisches Wissen allein ist zu wenig. Das WBV bietet seinen Schulen diese Entwicklungsmöglichkeiten durch vielfältige Unterstützungsangebote. In zahlreichen Schulen sind die Schulleitungen überrascht, welche Dynamik und wie viel Eigenverantwortung Pädagog*innen übernehmen, wenn sie erleben, dass ihr Einsatz und ihr Engagement in Wirkung kommen. Selbststeuerung und Entwicklung zur Lernenden Organisation an Schulen braucht Zeit.

Ein Beratungsprozess in Schulen ist nicht dann gut abgeschlossen, wenn alle inhaltlichen Projekte und Maßnahmen erledigt sind. Er ist dann gut abgeschlossen, wenn Haltung und Prozesskompetenz langfristig an einer Schule etabliert wurden, wenn immer wieder hinterfragt und reflektiert wird, ob das gemeinsame oder individuelle Vorgehen an der Schule dem gelingenden Lernen aller Menschen an der Schule wirklich dienlich ist. Ist dies der Fall, dann entsteht eine entwicklungsfreundliche Kultur als Grundlage einer Lernenden Organisation.

Einblick ins WBV: Wie wir die Energie in einem langfristigen Beratungsprozess hochhalten



Das Bilden und aktive Führen der Berater*innen-Gruppe sind zwei jener Gelingensfaktoren, die nicht hoch genug einzuschätzen sind. Diese sollen idealerweise in einem Gleichgewicht zur Verbundenheit mit „ihrer“ zu beratenden Schule und dem Gesamtprozess des WBV sein. Diese Balance reflexiv zu halten und den Berater*innen ihr Eigenes, Individuelles, sie Auszeichnendes hoch halten zu lassen und auch zu fördern, ist uns nach diesen Jahren der turbulenten Erfahrungen mit unterschiedlichen Qualitäten in der Beratungsrolle ein großes Anliegen. Dafür haben wir im Laufe der Jahre spezifische Formate für und von Berater*innen im WBV-Prozess implementiert.

Anregungen für Schulleitungen zur Etablierung eines Mittleren Managements an Schulen:

- **Vergegenwärtigen des „Wofür“:** sich Zeit und Tiefe für das Finden des erhofften Nutzens eines Mittleren Managementteams nehmen.
- **Rollenprofil erarbeiten:** ganz klares Festlegen der Verantwortung jeder Rolle (Profil) im Mittleren Managementteam.
- **Auswahl der geeigneten Personen:** Neben den Kompetenzen und Potenzialen spielt vor allem die Motivation der Mitglieder eine wesentliche Rolle.
- **Nützliche Arbeitsformate:** Kontinuierliche Arbeit und Austausch werden durch formalisierte Besprechungen und Kommunikationskanäle sichergestellt.
- **Delegation und Vertrauen:** Für manche Schulleitungen ist es häufig ein wichtiger Lernschritt, Verantwortung abzugeben und darauf zu vertrauen, dass delegierte Verantwortlichkeiten wahrgenommen und Aufgaben sinnvoll erledigt werden.
- **Reflexion:** Die Struktur, die Verantwortlichkeiten und Aufgaben des Mittleren Managements sowie dessen Arbeit, Erfolge und Lernkurven sollen idealerweise klar und deutlich mit allen Beteiligten an der Schule entwicklungsfokussiert reflektiert werden.
- **Schrittweise Einführung in die Kommunikationskanäle der Schule:** schrittweise Einführung im Einklang mit dem geplanten Entwicklungsprozess.

6. Organisationales Lernen unter anderem durch WBV-spezifische Formate unterstützen

Im WBV haben wir Formate entwickelt, die Schulen dabei unterstützen, die Kompetenz aufzubauen, sich stets und kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen. Unser Ziel ist es, dass Schulen mit den restriktiven Rahmenbedingungen optimal umgehen und dabei flexibel und innovativ sind. Denn wenn Schulen Orte sind, in denen sich alle als kontinuierlich Lernende verstehen, steigt die Fähigkeit, mit Unvorhersehbarkeit und Komplexität sinnstiftend umzugehen.

Um Strukturen, Denkweisen und Handlungen in der Veränderung des Schulstandorts laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, unterstützen wir Schulen und die Menschen, die sich am Standort für die Veränderung verantwortlich machen, mit folgenden Formaten:

- **Miteinander lernen – sich aufeinander beziehen – Verhandelbares gestalten:**

Die Schulteam-Workshops finden einmal pro Semester statt, um den kontinuierlichen Austausch und das gemeinsame Lernen und Arbeiten schulübergreifend zu fördern. Aus jeder Schule nehmen inklusive Schulleitung vier Personen teil, die maßgeblich für das Gelingen der Weiterentwicklung der Schule verantwortlich sind. Beim Kick-off-Workshop geht es um das Kennenlernen des WBV-Teams und der Berater*innen sowie um die Auseinandersetzung mit der eigenen Vision und den eigenen Zielen. In den folgenden Workshops sind das regelmäßige Überprüfen der eigenen Entwicklungsschritte sowie die Reflexion des schuleigenen Veränderungsprozesses zentral. Das Zusammenkommen an einem Ort außerhalb der Schule ermöglicht eine Perspektivenerweiterung und macht „den Kopf und das Herz frei“, neu und groß zu denken. Auch durch die Anzahl der Teilnehmenden entsteht das Gefühl, Teil einer Community von lernenden Schulen zu sein, die den Austausch und das Miteinander-Lernen wertschätzen und Lust auf Veränderungen am eigenen Standort haben.

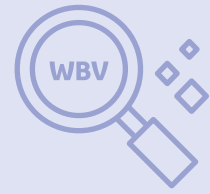
- **Gemeinsame Ausrichtung – verbindliche Vereinbarungen:**

Das Kooperationsgespräch dient dem Austausch und dem Treffen von Vereinbarungen zwischen Schule, Beratung und WBV-Team zu den Entwicklungsvorhaben. Es soll ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und spezifischen Herausforderungen, die Haltung und die Kultur der Schule entstehen, um Synergien zu nutzen, sinnstiftend zu vernetzen und gezielte Maßnahmen für das jeweilige Entwicklungsthema setzen zu können. Wir begegnen in diesen Gesprächen den Schulen mit großer Wertschätzung, echtem Interesse und Anerkennung für das, was bereits geleistet wurde. Diese Würdigung erleben Schulen recht selten, weshalb sie besonders guttut. Das wechselseitige Vertrauen stärkt und schafft eine offene Atmosphäre. Durch das gezielte Nachfragen und den gemeinsamen Austausch zu den Entwicklungszielen wird eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Anliegen der Schule angeregt. Dadurch gelingt es, die Ziele zu schärfen, anzupassen und oft sogar noch einen Schritt mehr zu wagen. In diesen Gesprächen spüren die Schulen vor allem, dass sie nicht allein sind. Hier ist ein ganzes Team, das Veränderung für die Schule ermöglichen möchte. Ein ordentlicher Motivationsschub. Für Berater*innen ist dieses Gespräch eine besondere Gelegenheit, um Dynamiken und Muster zu beobachten und das Einzigartige der Schule mit in die nächsten Schritte zu nehmen.

*„Wenn ein Kind in der Vergangenheit nicht gelernt hat, wie man lernt, ist das auch ein Prozess und auch ein Projekt, wie man lernen lernt. Es ist alles ein aufbauender Prozess. Wir haben da vielleicht nur ein bisschen aktuelleres Know-how als die Kolleg*innen, die schon länger da sind. Aber das möchte ich überhaupt nicht missen, weil sie mehr Erfahrung haben. Und jederzeit können wir sie auch um Rat fragen.“*

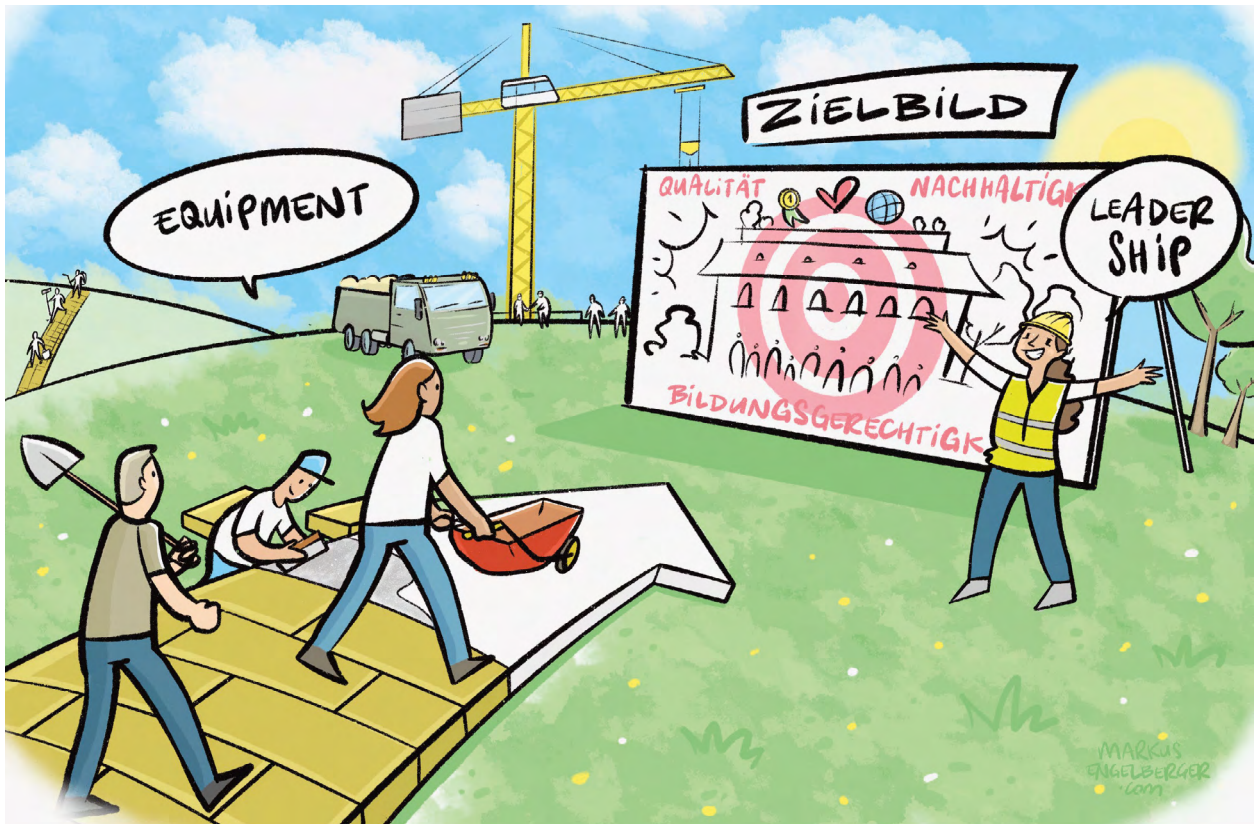
Pädagog*in

Einblick ins WBV: Erfolge an den Standorten



Die Erfolge an Schulen sind vielfältig. Vier konkrete Veränderungen an Schulstandorten sollen hier beispielgebend wirken:

1. Das Einführen von kollegialer Hospitation trägt zum gemeinsamen Lernen bei. Ziel für ein Semester war es, dass jede*r Kolleg*in zumindest einmal hospitiert sowie hospitiert wird. Vorab wurde besprochen, wie gutes Feedback gegeben wird und wie Feedback angenommen werden kann. Essenziell ist, Beobachtungen von Bewertungen zu trennen. Die Person, die eine Rückmeldung erhält, entscheidet, ob und wie sie diese verwerten kann.
 2. Manchmal ist das Erreichen einer neuen Gesprächskultur am Schulstandort, in der einander wirklich zugehört wird, bereits ein großer Schritt. Denn so entsteht durch gegenseitiges Verständnis ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl im Sinne eines Teams. Die „Kreisarbeit“ hat hier beispielsweise gute Dienste geleistet. „Kreisarbeit“ ist ein Gesprächsformat, bei dem alle Teilnehmenden gleichberechtigt im Kreis sitzen. Das Reden im Kreis fördert aktives Zuhören sowie respektvolle und fokussierte Gespräche. In diesem Rahmen kann dann auch eine Reflexion der gemeinsamen Bilder über Bildung, Lernen und die Pädagog*innen-Rolle stattfinden. Durch die Moderation der WBV-Berater*innen wurde gleichzeitig die Methodenkompetenz erweitert.
 3. Um neue Ideen für den Umgang mit den Herausforderungen des Schulalltags nachhaltig zu implementieren, wurden an einer Schule drei „Themengruppen“ gebildet. Diese haben sich intensiv mit „Classroom Management“, „Nonverbales Klassenzimmer“ und „Pädagogik ist Beziehung“ beschäftigt. Dazu gab es regelmäßige Treffen, in denen zentrale Konzepte und Inhalte des Themas diskutiert und Vereinbarungen zum konkreten Ausprobieren einzelner Tools und Impulse im Unterricht getroffen wurden. Die Erfahrungen wurden laufend gemeinsam reflektiert. Außerdem wurden Fortbildungen zum jeweiligen Thema organisiert und das gesamte Kollegium dazu eingeladen.
 4. MS Teams ist ein ideales Tool, um Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen im Kollegium zu ermöglichen. Eine WBV-Schule investierte einen pädagogischen Tag in MS Teams, damit das gesamte Kollegium Sicherheit bei dessen Verwendung gewinnt. Heute gibt es für jedes Klassenteam und jede Fachgruppe einen Kanal, in dem Austausch stattfindet. Weiters gibt es Kanäle, die für das gesamte Kollegium relevant sind, z. B. zu Themen wie Schulentwicklung. Eine Erleichterung stellt auch die Möglichkeit des Uploads des täglichen Supplier-Plans dar.
- **Gezielte Unterstützung – Kompetenz-erweiterung:** Schulleitungen spielen für das Gelingen von Entwicklungsprozessen eine zentrale Rolle. Sie haben großen Einfluss auf die schulinterne Herangehensweise an Veränderungsprozesse, wie strukturiert und zielorientiert die Umsetzung passiert und mit welcher Energie neue Vorhaben vorangebracht werden. Um sie in dieser Aufgabe zu unterstützen und in ihrer Führungsrolle zu stärken sowie ihnen einen geschützten Raum zum Thematisieren und Bearbeiten ihrer Führungsherausforderungen zu bieten, setzen wir auf Impuls-Workshops und Coachings. Diese ermöglichen Schulleitungen eine tiefergehende Auseinandersetzung mit individuellen Führungsfragen und bieten praxisnahe Impulse zu Leadership, Veränderungsmanagement und dem Umgang mit Widerständen. Das dadurch erworbene Repertoire an Führungstools und



die Bewusstwerdung eigener, innerer Dynamiken und Muster ermöglichen den Schulleitungen, wirkungsvoller in ihrer spezifischen Rolle zu agieren.

- **Prozessbegleitung als Hebel zur Verankerung von organisationalem Lernen:** Während bei den oben genannten Formaten ausgewählte Zielgruppen gestützt werden, ermöglicht die Prozessbegleitung durch WBV-Berater*innen auch das Lernen des gesamten Kollegiums. Im Rahmen von schulstandortspezifischen Formaten, wie den üblichen Konferenzen, gestalten wir gemeinsam mit dem Kollegium Prozesse, setzen auf Reflexion und den gemeinsamen Austausch sowie kollaboratives Erarbeiten von Inhalten und Vereinbarungen. Durch diesen Fokus auf das gesamte Kollegium werden alle an der Veränderung beteiligt und zur gemeinsamen Umsetzung motiviert. Um die Energie hoch zu halten, braucht es gleichzeitig aber auch die Bereitschaft der Einzelnen, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen.

Damit Schulen die beschriebenen Formate gut und für das eigene Lernen nutzen können, müssen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene die Rahmenbedingungen gesetzt sein. Denn um angstfrei lernen zu können – dies gilt für Kinder und Jugendliche wie für Erwachsene –, sind Vertrauen und eine positive Lernkultur am Schulstandort essenziell. Fehlervermeidung und -rechtfertigung verhindern Experimentierfreude. Und wir sehen nunmehr sogenannte „Fehler“ als Lernchancen und notwendigen Bestandteil einer Kultur, die Innovation und gemeinsames Weiterentwickeln von Schule ermöglicht.

Für Experimente und Veränderungen braucht es Offenheit und Mut. Offenheit für Neues und Mut, neue Wege zu gehen, ohne den gesamten Weg bereits zu kennen.

Anregungen für Schulleitungen, wie sie organisationales Lernen fördern können:

- Fehlerkultur als Lernkultur etablieren, z. B. durch „Learning der Woche/des Monats“ in den Konferenzen als festen Bestandteil der Tagesordnung einführen.
- Kultur des Experimentierens fördern (Test & Learn), z. B. durch kleine Pilotprojekte, die regelmäßig reflektiert und angepasst werden und erst nach einer Testphase in eine größere Umsetzung kommen.
- Transparente Zusammenarbeit durch digitale Tools erleichtern, z. B. durch die Schaffung klarer Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen mit MS Teams.
- Die Bildung professioneller Lerngemeinschaften/Communities of Practice anregen und z. B. durch das Ermöglichen kollegialer Hospitation unterstützen.
- Entscheidungsprozesse partizipativ gestalten, z. B. durch die Einführung von „Critical Friends“-Formaten.
- Feedback- bzw. Feedforward-Kultur etablieren, z. B. durch das feste Einplanen von Feedback in allen Besprechungen.
- Zeit und Raum für regelmäßigen Austausch und Reflexion sichern, z. B. durch monatliche, freiwillige „Round Tables“, Vernetzung mit anderen Schulen und die Gestaltung pädagogischer Tage mit dem Fokus auf schulinterne Lernprozesse und -kulturen.
- Vorbild sein, z. B. durch das Transparent-Machen eigener Lernprozesse, das Einholen von Feedback, das Sprechen über Fehler und das Sichtbar-Machen eigener Austauschgruppen und Lerngemeinschaften.

FUNDIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNGSKOMPETENZ VERBUNDEN MIT SCHULSYSTEMKENNTNIS

7. Qualität der Berater*innen-Kompetenz ist entscheidend

Die Qualität von Organisationsentwicklungsvorhaben im schulischen Bereich hängt maßgeblich von der Expertise und Professionalität der begleitenden Berater*innen ab. In der Umsetzung des WBV wurde deutlich, dass die Beratung und Begleitung von Schulen und den Personen, die sich für die professionelle Beratung der Weiterentwicklung an den Schulen verantwortlich machen, weit mehr erfordert als eine grundlegende Ausbildung oder punktuelle Einzelweiterbildungen. Vielmehr braucht es erfahrene Prozessberater*innen, die Schulen nicht nur mit methodischem Wissen unterstützen, sondern Prozesse ausarbeiten und steuern können (sinnvolle Verschränkung der Formate). Zudem sollten sie eine tiefgehende Reflexionsfähigkeit mitbringen, um Schulen dabei zu unterstützen, Veränderungen wirksam und nachhaltig zu verankern.

Haltung und Kompetenz der Berater*innen als Erfolgsfaktor

Wie zentral es für die Organisationsentwicklung an Schulen ist, die geeigneten Berater*innen auszuwählen, war auch für uns, das Team des WBV, ein Lernprozess. Mittlerweile sind wir überzeugt, dass erfahrene Organisationsentwicklungsberater*innen mit Kenntnissen im Schulsystem die idealen Partner*innen für die am WBV teilnehmenden Schulen sind. Denn diese bringen Perspektiven aus anderen Bereichen mit und sind gewohnt, langfristige und kontinuierliche Beratungsprozesse in individuell gestaltbare Formate zu übersetzen und zu begleiten.

Organisationsentwicklung an Schulen ist ein dynamischer Prozess, der durch sich stetig verändernde Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Daher müssen professionelle Organisationsberater*innen Schulen dabei unterstützen, ihre eigenen Strukturen und Prozesse kritisch zu reflektieren. Dadurch kann Bewährtes nutzbar gemacht und Neues implementiert werden. Denn Schulen sollen und können nicht einfach

vorgefertigte Modelle übernehmen, sondern müssen eigenverantwortlich und für ihren spezifischen Standort Entwicklungsrichtungen etablieren und umsetzen.

Dementsprechend ist die Auswahl der Berater*innen im WBV erfolgskritisch, um eine hohe Qualität der Entwicklungsprozesse sicherzustellen. In den letzten drei Jahren konnten wir dafür zentrale Erkenntnisse ableiten:

Berater*innen müssen

- die Mission und Vision des WBV für die teilnehmenden Schulen („Schüler*innen erleben in der Schule Wertschätzung und lernen motiviert“) mit eigenen Haltungsseiten verbinden und offensiv mittragen („Wir sind alle Lernende“).
- anerkennen, dass sowohl das WBV als auch die Schulen ihre Auftraggeber*innen sind und entlang dieser Tatsache hohe Kompetenz in der Handhabung dieser Ambivalenz gefordert ist.
- die Programmlogik des WBV verstehen und eine aktive Rolle in der Weiterentwicklung des Programms einnehmen und an den neuralgischen Formaten teilnehmen.
- hohe Kompetenz in der Gestaltung und Steuerung von Prozessen besitzen. Allein eine methodische Kompetenz in Organisationsentwicklungsteilfragen reicht nicht.
- das Beraten in hierarchisch-bürokratischen Organisationen können.
- ausreichende Schulsystemkenntnisse haben.
- eine hohe Reflexionsfähigkeit mitbringen, um nicht unhinterfragt systemreproduzierend bzw. -stabilisierend zu sein.
- affin für Weiterbildungen sein.
- eine humanistische, weltoffene, menschenwürdige, gleichberechtigungsfördernde Haltung haben.

Regelmäßiger Austausch mit einer kleinen Gruppe von Berater*innen

Im Rahmen des WBV konnten wir feststellen, dass es für die Beratungsqualität ebenfalls wichtig ist, eine kleine Gruppe von Berater*innen zu definieren, die sowohl mit dem Programm als auch den Schulen langfristig und eng verbunden ist. Dadurch verstärkt sich nicht nur die Identifikation der Gruppe von Berater*innen mit dem WBV, sondern es reduziert sich auch der operative Aufwand. Denn durch die kleinere Gruppe von Ansprechpersonen verringert sich der Kommunikations- und Koordinationsaufwand, und die niederschwellige Abstimmung zum Vorgehen an einzelnen Schulstandorten wird vereinfacht.

Neben diesem Austausch zu operativen Aufgaben und Themen müssen Berater*innen aber auch die Offenheit haben – ganz im Sinne der Lernenden Organisation –, kontinuierliche Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der eigenen Beratungsleistung sicherzustellen. Reflexionstreffen unter den Berater*innen fördern eine Lernkultur und ermöglichen ebenfalls eine reflexive Auseinandersetzung mit Herausforderungen in der Begleitung der Schulen. Die Tandem-Beratung, bei der zwei Berater*innen gemeinsam an einem Standort arbeiten, hat sich dabei auch als besonders wirksam erwiesen, um unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und eine breite Expertise einzubringen. Diese ist freiwillig.

Hochqualifizierte Beratung ist ein entscheidender Faktor für gelingende Organisationsentwicklungsprozesse von Schulen. Im WBV hat sich gezeigt, dass nicht nur methodische Kompetenz, sondern auch eine klare Haltung und ein tiefgehendes systemisches Verständnis entscheidend sind. Durch gezielte Qualitätssicherungsmaßnahmen, kontinuierlichen Austausch und die Auswahl der Berater*innen entlang von Qualitätskriterien können wir sicherstellen, dass Organisationsentwicklung an Schulen nicht als punktuelle Maßnahme verstanden wird, sondern als langfristiger Prozess, der Schulen befähigt, sich als Lernende Organisationen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

8. Schulen als lebendes System in Beziehung begreifen

Schulen sind weit mehr als reine Institutionen, in denen Wissen vermittelt wird. Sie sind ein lebendes System – dynamische Organismen, in denen unzählige Beziehungen und Interaktionen das tägliche Miteinander prägen und die Basis für nachhaltige Veränderung bilden.

Schulen bestehen aus einem Netzwerk von Akteur*innen, das Schulleitungen, Pädagog*innen, Schüler*innen, Erziehungsberechtigte sowie externe Partner*innen und Behörden umfasst. Diese Vielzahl von Beteiligten agiert in einem ständigen Wechselspiel, das von Kommunikation, Kooperation und Konfliktregulation geprägt ist. So wie in natürlichen Systemen alle Elemente – von der Wurzel bis zur Baumkrone – untrennbar miteinander verbunden sind, so formen auch in Schulen individuelle Einstellungen, soziale Dynamiken und institutionelle Rahmenbedingungen ein wechselseitiges System. In diesem Sinne sind Schulen lebende Organismen, die sich ständig an neue Herausforderungen anpassen und weiterentwickeln müssen.

Schulen sind damit Organisationen, die aus nicht vorhersehbaren und kontrollierbaren, komplexen Kommunikationsmustern bestehen und so wie andere Organisationen darauf gerichtet sind, mit so wenig Aufwand wie möglich einen stabilen Zustand zu erhalten, der sie möglichst angepasst an die oben beschriebene Umwelt leben und manchmal sogar überleben lässt.

Das Fundament eines lebenden Systems ist die Qualität der Beziehungen, die seine Bestandteile miteinander verbindet. In Schulen zeigt sich diese Dynamik täglich: Pädagog*innen und Schüler*innen interagieren, Erziehungsberechtigte tauschen sich mit Pädagog*innen aus, und Schulleitungen treffen Entscheidungen, die das gesamte schulische Miteinander beeinflussen. Dabei wird klar: Eine Schule, die als lebendes System funktioniert, lebt von einer Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der gegenseitigen Wertschätzung.





Im WBV sehen wir täglich, dass die Summe der Beziehungen und Interaktionen weit mehr bewirken kann als einzelne, isolierte Maßnahmen. Schulen als lebendes System zu begreifen, bedeutet daher, sie nicht als starre Strukturen zu sehen, sondern als flexible, adaptive Netzwerke, in denen kontinuierliche Reflexion und Dialog zentrale Rollen spielen. Diese Perspektive erlaubt es uns, Veränderungen als organischen Prozess zu verstehen, der sowohl von innen heraus als auch durch äußere Impulse angestoßen wird. Veränderungen sind daher auch niemals linear oder vorhersehbar. Stattdessen zeigt sich, dass Beziehungen und Interaktionen oft zu unvorhergesehenen, aber potenziell innovativen Ergebnissen führen. Wir haben diese Erkenntnis als unaufgeregtes „Gegeben“ hingenommen. Für uns ist Unvorhersehbarkeit üblich und nicht die Ausnahme.

Die Dynamik der Selbstorganisation als Hebel der Veränderung

Schulen sind ständig in einem Prozess der Selbstorganisation: Neue Ideen, spontane Projekte und kreative Lösungsansätze entstehen häufig dort, wo Menschen auf Augenhöhe miteinander kommunizieren und gemeinsam an Herausforderungen arbeiten. Entsprechend ermöglicht es diese Dynamik der Selbstorganisation, schulische Herausforderungen als Chance für Wachstum und Innovation zu begreifen. Es ist aus unserer Sicht dieser ganzheitliche, beziehungsorientierte Blick, der Schulen zu resilienten, flexiblen und zukunftsweisenden Organisationen macht. Schulen als lebendes System in Beziehung zu begreifen, ist daher für uns der Schlüssel, damit Schulen ihr volles Potenzial entfalten.

In den Workshops und Reflexionsformaten des WBV sehen wir, wie durch intensive Teamarbeit und offenen Austausch Prozesse in Gang gesetzt werden, die nicht von oben diktiert, sondern von den Beteiligten selbst entwickelt werden. Wir schaffen den Raum, damit Schulleitungen und Pädagog*innen lernen, ihre schulischen Herausforderungen gemeinsam zu analysieren, Ressourcen zu bündeln und innovative Lösungswege zu entwickeln. Diese selbstorganisierende Kraft ist es, die Schulen in die Lage versetzt, sich flexibel und nachhaltig weiterzuentwickeln.

Schulen als Systeme zu verstehen, verändert die Praxis der Organisationsentwicklung an Schulen

Das Verständnis von Schulen als lebendes System hat weitreichende Konsequenzen für unsere Arbeit mit Schulen:

- Erstens müssen Beratungs- und Fortbildungsangebote so gestaltet werden, dass sie die Komplexität der schulischen Beziehungen berücksichtigen. Dies bedeutet, dass nicht nur fachliche Inhalte vermittelt, sondern auch der Aufbau und die Pflege von vertrauensvollen Beziehungen, stabilen Lernprozessen und verlässlichen Strukturen bzw. Rollen gefördert werden. Der Einsatz von systemischen Coaching-Methoden und partizipativen Formaten kann hier wesentlich dazu beitragen, die Schule als Ganzes zu stärken und das Mindset der Lernenden Organisation zu verinnerlichen.
- Zweitens gilt es, den individuellen Charakter jeder Schule anzuerkennen. Schulen sind durch ihre spezifischen Standorte, kulturellen Prägungen und sozialen Kontexte einzigartig. Daher müssen Entwicklungsprozesse maßgeschneidert sein – ein Ansatz, den wir im WBV konsequent verfolgen. Diese individuelle, standortspezifische Begleitung führt zu einer nachhaltigeren Veränderung, da sie die Bedürfnisse und Potenziale der einzelnen Schulen respektiert.

Anregungen für Schulleitungen:

In einem lebenden System wie Schulen ist der Personalwechsel eine konstante Herausforderung, die jedoch mit proaktiven Strategien gemeistert werden kann. Durch diese Maßnahmen kann die Resilienz von Schulen gegenüber Personalwechseln gestärkt und eine Kultur der Zusammenarbeit und des kontinuierlichen Lernens gefördert werden.

1. Effektives Wissensmanagement

etablieren: Nutzung des Q-Handbuchs als zentrales Instrument, um wichtige Dokumente und Prozesse der Schule zu sammeln und allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Dies erleichtert neuen Kolleg*innen den Einstieg und stellt sicher, dass bewährte Verfahren trotz Personalwechsel erhalten bleiben.

2. Flexibilität und Belastungsmanagement

fördern: Es kann darauf geachtet werden, dass Aufgabenverteilungen im Team regelmäßig reflektiert werden. Wenn Mitarbeitende aufgrund von Überlastung temporär weniger Zusatzaufgaben übernehmen können, sollten Settings vorhanden sein, um diese Aufgaben neu zu verteilen und so die Gesundheit und Motivation des gesamten Teams zu erhalten.

3. Onboarding-Prozess professionell

implementieren: Ein gut durchdachter Onboarding-Prozess erleichtert das Ankommen, Reflektieren und Lernen der Einzelnen, jedoch mit passenden Formaten auch der Organisation Schule.



- Schließlich bedingt dieser Ansatz auch einen starken Fokus darauf, die Vernetzung unter den teilnehmenden Schulen herzustellen. Der Austausch von Erfahrungen zu Gelungenem und Noch-Nicht-Gelungenem und die Zusammenarbeit in Netzwerken können Impulse und Stützstrukturen liefern, die weit über den einzelnen Schulstandort hinauswirken. Wenn Schulen in ihrem Lernprozess voneinander lernen und gemeinsam an Herausforderungen arbeiten, wird das gesamte System gestärkt – ein Umstand, der letztlich allen Schüler*innen zugutekommt.

Zusammenfassend stellen wir fest, dass die Betrachtung von Schulen als lebendes System neue Perspektiven in der Organisationsentwicklung von Schulen mit sich bringt. Denn anstatt Veränderung als isolierte Intervention zu betrachten, rückt dieser Ansatz die Bedeutung des kontinuierlichen, beziehungsbasierten Austauschs in den Fokus. Nur wenn alle Akteur*innen einer Schule – von der Schulleitung über Pädagog*innen bis hin zu Schüler*innen und Erziehungsberechtigten – in einen ehrlichen Dialog treten und als miteinander wirkende Partner*innen agieren, kann nachhaltige Entwicklung gelingen.

9. Als Verbinderin die Stakeholder*innen-Landschaft koordinieren

Das Bildungswesen und damit das Schulwesen in Wien und Österreich ist durch komplexe Zuständigkeiten und Strukturen zwischen Bund, Land und Gemeinden geprägt. Ebenfalls sehen wir an vielen Stellen ein System, das durch komplexe Verantwortlichkeiten, aber auch durch ein hohes Maß an Noch-Nicht-Vertrauen und Interessenunterschiedlichkeiten gekennzeichnet ist.

In der Unterstützung, Beratung und Begleitung von Schulen auf dem Weg zur Lernenden Organisation wurden einige der Herausforderungen in der Kooperation der Akteur*innen auf folgende Art und Weise für uns sichtbar und spürbar. Beispielsweise profitieren Schulen, die am WBV teilnehmen, auch von speziellen Rahmenbedingungen an der Pädagogischen Hochschule Wien. Darüber hinaus können auch Fortbildungsangebote von anderen Anbieter*innen als der PH Wien in Anspruch genommen werden. Da die Entscheidung für die bzw. die Finanzierung der Formate in der Verantwortung der Schule liegen, muss sichergestellt werden, dass die Angebote anderer bzw. neuer Anbieter*innen auch den gemeinsamen Qualitätsansprüchen und -kriterien der Kooperationspartner*innen entsprechen. Dies abzugleichen und sicherzustellen, ist aufgrund der knappen Ressourcen nicht von Schulleitungen oder Schulteams abbildbar. Wir im WBV sehen dies ebenfalls als eine unserer wesentlichen Aufgaben.

Es braucht Verbinderin*innen zwischen Schule und Bürokratie

Wir sehen gelungene, menschliche Beziehungen als Basis für die langfristige Zusammenarbeit. Entsprechend dieser Erfahrung und Überzeugung haben wir nicht nur in der Aufbauphase, sondern auch kontinuierlich über die Programmlaufzeit stets viel Zeit dahingehend investiert, Vertrauen und Wissen übereinander zwischen den Stakeholder*innen aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten, die Interessen zwischen Verwaltung, Behörden und Bildungseinrichtungen auszugleichen und sich zum Wohle der Schüler*innen gemeinsam und professionell dem Thema Organisationsentwicklung in Schulen anzunehmen.

Um den Dialog zwischen den Akteur*innen zu stärken und etwaige Widerstände durch Kommunikation, Austausch und Begegnung zum Wohle der Schulen aufzulösen, haben wir im Rahmen des WBV folgende Räume geschaffen:

- **Kooperationstreffen unter Stakeholder*innen:**

Um die Kommunikation zwischen relevanten Akteur*innen, wie Schulqualitätsmanager*innen und Magistratsabteilungen sowie politisch Verantwortlichen, zu stärken, organisieren wir regelmäßige Begegnungs- und Dialogformate. Dabei steht nicht nur das gemeinsame Lernen und die Weiterentwicklung des Programms im Zentrum, sondern wir schaffen „Räume“, sich auf fachlicher und persönlicher Ebene rollenklar und manchmal auch -kritisch auszutauschen. Letztendlich arbeiten wir immer so tief, dass die konkreten Prozesse der Schulen (anonym) im Vordergrund stehen.

- **Schaffung zentraler Ansprechpersonen:**

Wichtig ist ein gutes Schnittstellenmanagement zwischen den relevanten Akteur*innen im Schulwesen. Im Bereich der Schulraumattraktivierung haben wir zum Beispiel eine zentrale Ansprechperson für dieses Thema geschaffen, die die Beteiligten in diesem Verantwortungsbereich nicht nur koordiniert, sondern auch das operative Geschehen im Blick hat und den Schulleitungen unterstützend und beratend beisteht.

- **Verbinden mit Verbündeten:** Das Vorhaben, Schulen auf dem Weg zur Lernenden Organisation zu unterstützen, zu beraten und zu begleiten, war zu Beginn von Skepsis von bestehenden Akteur*innen geprägt. Gleichzeitig gab es aber auch Menschen, die die Wichtigkeit des Programms und die potenzielle Wirkkraft verstanden und gutgeheißen haben. Diese Verbündeten konnten wir auch oftmals dafür gewinnen, verschlossene Türen zu öffnen und neue Zugänge und Vertrauen zu relevanten Entscheider*innen zu ermöglichen.

Unsere Erfahrungen aus dem WBV zeigen, dass die komplexen Strukturen und Verantwortlichkeiten wesentliche Hürden für Schulen beinhalten, sich mit der eigenen Weiterentwicklung zu beschäftigen und konkrete Vorhaben umzusetzen. Es braucht ein kooperatives Netz an tragfähigen persönlichen Beziehungen. Nur durch eine enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Schulen, Verwaltung, Behörden und relevanten Bildungsorganisationen kann es gelingen, Schulen nicht nur administrativ zu entlasten, sondern auch gezielt in ihrer Entwicklung zu fördern und zu stützen.

Praxiseinblick

MS Konstanziagasse 50

Die Konstanziagasse 50 im 22. Bezirk in Wien ist eine Mittelschule mit Schwerpunkt Informatik und Junior High School. Die Schule hat sich zum Ziel gesetzt, die Schüler*innen entsprechend ihren individuellen Stärken und Interessen zu fördern.

ZIELGERICHTETE ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZUM WOHE DES SCHULSTANDORTS

Mit der Teilnahme am 2. Durchgang des WBV startete die MS Konstanziagasse einen eigenen Organisationsentwicklungsprozess. Die Unterstützungsmöglichkeiten des WBV sollten dazu genutzt werden, den Schulstandort nachhaltig weiterzuentwickeln und insbesondere eine Verbesserung des Lernumfelds zu ermöglichen.

„Die Teilnahme am Wiener Bildungsversprechen ermöglicht uns die intensive Auseinandersetzung mit der ganzheitlichen Entwicklung unserer Schule als Organisation. Die Unterstützungsmöglichkeiten sind auf unsere Bedürfnisse als Schule maßgeschneidert, dadurch können wir unsere individuellen Stärken ausbauen und weiterentwickeln.“

Regina Krimmel-Mairinger, Schulleiterin der MS Konstanziagasse 50

Im Rahmen des WBV fokussierten die Beteiligten darauf, vier Themen entlang der schulstandort-spezifischen Vision zu bearbeiten:

1. Förderung der Digitalisierung: Ein zentrales Entwicklungsziel war die Wiederbelebung des IT-Schwerpunkts. Dazu sollte die digitale

Ausstattung an der Schule flächendeckend in allen Klassenräumen ausgebaut sowie innovative Materialien angeschafft und im Unterricht eingesetzt werden. Ebenfalls sollte ein didaktisches und pädagogisches Konzept für den Schulstandort für die digitale Grundbildung und den IT-Schwerpunkt entwickelt werden, das sich im Unterricht in allen Fächern sowie in fächerübergreifenden Projekten widerspiegelt. Die entsprechende technische und pädagogische Umsetzung sollte von einem Team aus mindestens vier Personen im Lehrer*innen-Team getragen werden.

2. Stärkung des Sprachenschwerpunkts: Im Rahmen des WBV setzte die MS Konstanziagasse 50 einen weiteren Fokus auf die Fremdsprachenförderung sowie die Deutsch- und Lesekompetenz. Dazu sollte der Sprachenschwerpunkt intensiviert werden, indem möglichst allen Schüler*innen eine Sprachreise ermöglicht wird. Zudem war eine Vernetzung mit mindestens drei ausländischen Schulen vorgesehen. Und letztlich sollten verstärkt Angebote für Schüler*innen im Fremdsprachenunterricht sowie in der Deutsch- und Leseförderung geschaffen werden.

3. Stärkung des Teamgeists und der Zusammenarbeit: Ein weiteres Entwicklungsfeld war die Verbesserung der internen Organisation und die Stärkung der Teamkultur am Schulstandort. Dazu sollten Maßnahmen gesetzt werden, die die interne Organisation für alle Beteiligten vereinfachen und zu einer Stärkung des Teamgeists führen. Dies sollte auch in einer Reduktion der Krankenstände und einer Verringerung der Fluktuation der Lehrkräfte sichtbar werden.



SO WIRKT DAS WBV AM SCHULSTANDORT

Die geplanten und umgesetzten Schritte der MS Konstanziagasse im Rahmen des WBV zeigen, dass gezielte Unterstützung, eine Vision für den Standort sowie ein Miteinander der Schulgemeinschaft nachhaltige und positive Veränderungen am Schulstandort ermöglichen können.

Neben der kontinuierlichen Bearbeitung der beschriebenen Entwicklungsziele wurden am Standort bereits konkrete Maßnahmen umgesetzt und die gewünschte Veränderung spürbar:

- Es wurden Fortbildungen gemäß des IT-Schwerpunktes der Schule für einen wirksamen und praxisorientierten Einsatz der neuen digitalen Mittel angeboten und entsprechend wahrgenommen.
- Der Sprachenschwerpunkt der MS Konstanziagasse wurde im Schulalltag stärker sichtbar und durch zusätzliche Fortbildungen des Lehrpersonals zur Steigerung der Lesekompetenz in den Unterricht getragen.
- Lehrpersonen der MS Konstanziagasse erleben eine verbesserte Organisation am Schulstandort und eine verstärkte interne Zusammenarbeit. Auch wurden freiwillige Interventionen und Supervisionen für Lehrkräfte eingeführt.
- Das Miteinander in der Schulpartnerschaft hat sich spürbar verbessert. Ein „Tag der Kulturen“ schaffte zusätzlichen Raum für Begegnung und Austausch sowie ein gemeinsames Erleben schulischer Vielfalt. Zudem ist eine verstärkte Aktivität auf den digitalen Kanälen der Schule sichtbar.

4. Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Schulpartnerschaft: Zur stärkeren Positionierung des Schulstandorts nach außen sollte die externe Kommunikation der MS Konstanziagasse verbessert werden. Dazu war vorgesehen, den Online- und Social-Media-Auftritt der Schule unter Beteiligung der Schüler*innen weiterzuentwickeln. Zusätzlich sollte die Einbeziehung von Eltern und Erziehungsberechtigten gefördert werden, indem zwei bis drei Veranstaltungen pro Jahr gemeinsam mit dem Elternverein organisiert werden.

*„Die MS Konstanziagasse macht sichtbar, welche Möglichkeiten in der Organisationsentwicklung stecken, wenn pädagogische Professionalität, Offenheit für Veränderung und ein gemeinsamer Blick auf das Lernen der Schüler*innen zusammenwirken. Das Wiener Bildungsversprechen unterstützt Schulen genau dabei: strukturiert, verbindlich und auf nachhaltige Wirkung ausgerichtet.“*

Petra Loinger, Projektleitung des Wiener Bildungsversprechens (WBV)

Gelerntes für notwendige Veränderungen im Schulbereich

Unsere Arbeit mit Schulen hat uns nicht nur geholfen, konkrete Erfolgsfaktoren zur Organisationsentwicklung an Schulen abzuleiten, sondern auch Erkenntnisse für notwendige Veränderungen und Reformen im Schulbereich vor Augen geführt.



FÜHRUNG ALS PROZESSEXPERTISE ANERKENNEN

Die Anforderungen an Schulleitungen haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Haben wir in der Vergangenheit oftmals erlebt, dass Schulleitungen als rein administrative Führungspersonen in einer Expert*innenorganisation gesehen werden, die den Schulalltag organisieren und verwalten, so hat sich dieses Bild gewandelt. Durch die vielschichtigen gesellschaftlichen Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen an den Schulstandorten sowie die Erkenntnis, dass Schulen Organisationen sind und damit Führung bedürfen, wird daher von Schulleitungen nicht mehr nur administratives Geschick, sondern auch Innovationskraft, eben Führungskompetenz und strategisches Prozess- und Projektmanagement verlangt. Damit verbunden ist dann auch ein Paradigmenwechsel im Selbstverständnis: Weg von einer reinen Verwaltungs-, hin zu einer aktiven Gestaltungs- und Verantwortungsübernahme für die gemeinsam zu entwickelnde Schule innerhalb eines dynamischen Umfelds.

Führung als Prozessexpertise

Für Schulleitungen wird damit die Fähigkeit, Veränderungsprozesse nicht nur zu initiieren, sondern sie langfristig als selbsttragende Entwicklungszyklen zu verankern, zur notwendigen Grundkompetenz. Dies wird in unserer Arbeit im WBV, wenn Schulleitungen aktiv Veränderungsprozesse gestaltet haben, sichtbar. Sie haben gleichzeitig Resilienz gegenüber externen Herausforderungen und Krisen entwickelt sowie eine höhere Innovationskraft am Standort für sich, ihr Team und die Schule ermöglicht.

Um Schulleitungen als Prozessexpert*innen zu stärken, müssen diese ihre Rolle als Schulleitung aus einer systemischen und prozessorientierten Perspektive reflektieren und so zusätzliche Kompetenzen aufbauen. Denn in unserer Arbeit mit Schulen haben wir gelernt, dass es für eine wirksame und nachhaltige Veränderung am Schulstandort auch eine Weiterentwicklung des Professionsverständnisses von Schulleitungen braucht. Dies bedeutet, dass sich Führungskräfte an Schulen als aktive Gestalter*innen von Veränderungsprozessen verstehen und so agieren müssen. Als WBV haben wir dafür Formate geschaffen, in denen Schulleitungen spezifische Kompetenzen anwenden und reflektieren:

- **Systemisches Denken und Handeln:** Schulen als dynamische, selbstlernende Systeme verstehen und entwickeln
- **Beratung und Steuerung von Veränderungsprozessen:** Schulleitungen lernen, Entwicklungsprozesse bewusst zu initiieren, prozesshaft zu denken und zu planen und langfristig zu verankern. Dabei stand die Erkenntnis der Selbstwirksamkeit im Mittelpunkt.
- **Förderung einer positiven Lernkultur:** Die Bereitschaft, aus Noch-Nicht-Gelungenem zu lernen und innovative Lösungsansätze partizipativ zu entwickeln und somit auch Vertrauen und Transparenz im Team zu fördern. Noch-Nicht-Gelungenes ist willkommen, weil es schlichtweg ein idealer Entwicklungsmotor ist.
- **Selbstreflexion als Führungsinstrument:** Regelmäßige Reflexion der eigenen Haltung, Strategien und Wirkung als Führungsperson.
- **Innovative systemische Interventionen:** Einbindung von Interventionen, wie der hypnosystemischen Beratung, dem agilen Schulmanagement sowie dem Design Thinking für Organisationsentwicklungsprozesse.



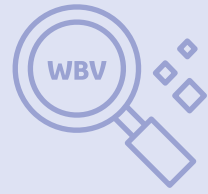
*„Als Berater*in war es beeindruckend zu erleben, wie Schulleitungen durch gezielte Beratung in ihre neue Rolle als Prozessexpert*innen hineinwuchsen und sich zu proaktiven und selbstbestimmten Gestalter*innen des Wandels entwickelt haben. Die Reflexion einer Schulleitung ist mir noch plastisch in Erinnerung, die für mich den Wendepunkt im Entwicklungsprozess dieser Schule darstellt: ‚Ich habe die Situation meiner Schule noch nie aus dieser Perspektive betrachtet. Jetzt erkenne ich, wie viel Gestaltungsspielraum ich und wir wirklich haben‘.“*

Berater*in

Diese Aussage aus der Praxis beschreibt gut, worum es im Kern geht: Wir streben danach, Schulleitungen zu ermächtigen, als Prozessexpert*innen zu wirken, ihre Haltung zu verändern und somit auch die Schulkultur nachhaltig zum Wohle der Schüler*innen. Schulen, die von Prozessexpert*innen geleitet werden, verändern sich und wesentliche Prinzipien der Lernenden Organisation werden sichtbar und spürbar:

- **Partizipation und Kollaboration:** Entwicklungsschritte werden gemeinsam mit dem Kollegium gestaltet, um nachhaltige Veränderung zu ermöglichen. Dazu werden Steuerungsteams mit unterschiedlichen Expertisen installiert, um eine „verwurzelte, gelassene Arbeitsteilung“ zu erzielen. So wird mit Zeitressourcen effektiv und effizient umgegangen und ein gutes Schulklima ermöglicht.
- **Evidenzbasierte Steuerung:** Entscheidungen beruhen auf einer fundierten Analyse von Evidenzen, die zielgerichtet und effizient erhoben werden.
- **Flexibilität und Adaptivität:** Dynamische Anpassung im Laufe eines professionell gesteuerten Entwicklungsprozesses von Maßnahmen basierend auf den individuellen Herausforderungen der Schule.

Einblick ins WBV: Der Weg zum mutigen Leben der Autonomie



Das Beispiel einer Wiener Volksschule zeigt, wie Schulen im Rahmen des WBV den Weg zur Autonomie beschreiten:

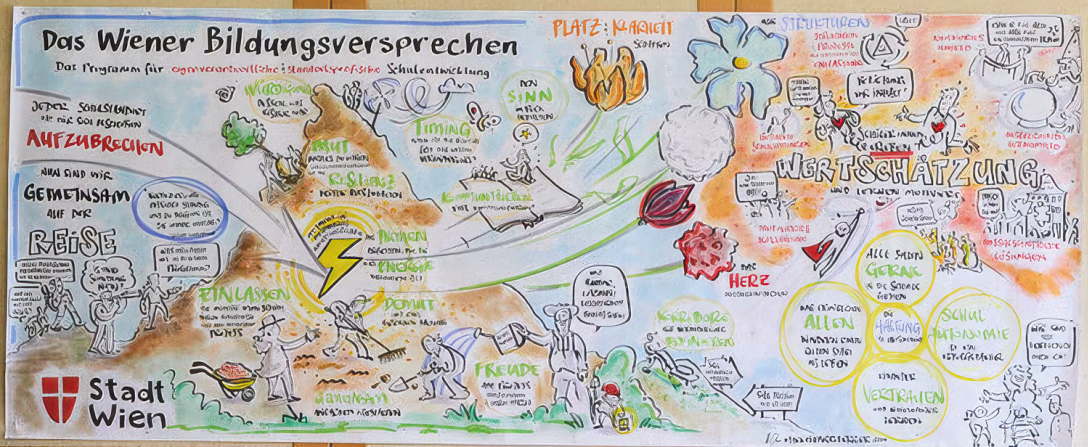
Eine Schulleitung an einer Wiener Volksschule hat von Anfang an auf offene Lernkonzepte gesetzt. Dies bedarf kontinuierlicher Entwicklungsarbeit und Durchhaltevermögen der entwickelnden Kolleg*innen. Interventionen, die gesetzt werden, müssen schon in den Kontext vorausschauender Planung eingebettet werden. So wurde mit kleinen Experimenten und der Eröffnung eines Lernateliers gestartet, um Kolleg*innen für das Thema zu öffnen.

Schließlich wurden Kolleg*innen unterstützt, durch Koppelung der Unterrichtszeit und gezielte Fortbildungen neue Wege des offenen Lernens zu testen, zu etablieren und so aufzubereiten, dass sie zum allgemeinen Lernalltag wurden. Immer mehr Kolleg*innen wurden integriert und Schnittstellenwerkzeuge entwickelt, wie z. B. besondere Lernfortschrittsabbildungen, ein Lernlogbuch. Klassen wurden geöffnet und verschränkt, mal in Gruppen, mal im Plenum zusammengeführt. Immer mehr Arbeitsmaterial wurde gemeinsam entwickelt, angeschafft und allen zugänglich gemacht. Dies erfordert den Aufbau von Wissensmanagement und die Organisation von gemeinsamer Entwicklungszeit – einen Organisationsentwicklungsprozess.

Das Verständnis in der Belegschaft wuchs mit den neuen Aufgaben über die Jahre hindurch, dass Pädagog*innen nicht nur in der Klasse stehen, Vor- und Nachbereiter*innen der Lehrtätigkeit sind. Sondern es ist auch die

gemeinsame Entwicklungszeit, Dinge gemeinsam zu erarbeiten und die eigene Organisation zu formen. Arbeitszeit bekam dadurch eine neue Gewichtung. Auch eine gemeinsame Sprache in der Zusammenarbeit und Austauschräume (Supervision, Training etc.) wurden etabliert. Dies sind tiefgreifende Veränderungen, die nicht selbstverständlich geschehen, sondern mit professioneller Organisationsentwicklungsberatung von außen zuwege gebracht werden.

Im Laufe der Entwicklungen wurden vor allem organisatorische, personelle und lehrplanspezifische Entscheidungen getroffen. Das WBV ermöglichte sogar für den Zeitraum des Programms teilweise finanzielle Autonomie, was eine erhebliche Steigerung der Erlangung der gesteckten Ziele darstellte. Es wurde immer von einer Vision und Teilzielbildern (Milestones) ausgegangen, auf die hingearbeitet wurde. Sowohl bei der Generierung der Vision („Jedes Kind kann sich in seinem Tempo optimal entfalten. Wir setzen dabei auf individuelle Lernwege, die wir in offenen Lernformen anbieten“) als auch der Teilziele auf dem Weg dorthin stand nicht die Frage der Machbarkeit und Erlaubnis aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen im Vordergrund, sondern der Fokus blieb auf der Umsetzung, also das „Wie kommen wir da hin?“. Wer mit dieser Haltung ein Vorhaben in Angriff nimmt, findet Lösungen und versteht sich selbst als handelnde, gestaltende Kraft. Und das ist Autonomie.



- **Kontinuierliches Lernen:** Schaffung von Räumen in einer Schulkultur, in der kontinuierliches Lernen und Reflexion zur Basis der Entwicklungsarbeit wurden.
- **Einsatz von systemischen Innovationsmethoden:** Schulleitungen wenden System Thinking, Zukunftswerkstätten und erfahrungsbasiertes Lernen gezielt an, um kreative Lösungsansätze zu entwickeln.

Die Veränderung von Haltung, Zugang und Gestalten von Schulleitungen zu Prozessexpert*innen ist also der Schlüssel zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung an der eigenen Schule und auch regional. Denn Veränderung ist keine punktuelle objektbezogene Einzelmaßnahme, sondern ein langfristiger Prozess, in dem Schulleitungen als gestaltende Akteur*innen wirken.

MUTIGES LEBEN DER SCHULAUTONOMIE ERMÖGLICHEN

Schulen bekommen immer mehr Aufgaben und sind entsprechend auch mit vielfältigeren Herausforderungen konfrontiert. Damit Verantwortliche an Schulen bewusst Verantwortung für Entscheidungen, Handlungen und deren Ergebnisse übernehmen können, braucht es das Zusammenspiel der vier Bereiche der Autonomie. Daher stärkt das WBV Pädagog*innen und Schulleitungen und ermächtigt sie, sich als Gestalter*innen einer Entwicklung zu verstehen. Damit nimmt man das Heft und das damit verbundene Risiko selbst in die Hand. Dementsprechend fallen die Entwicklungsvorhaben an Schulen unterschiedlich tiefgreifend, innovativ und/oder nachhaltig aus.

Das Neue ist bereits da – nur unsystematisch verteilt

Änderungen von Umgebungen, Realitäten und Möglichkeiten ziehen immer eine weitere Veränderung nach sich. Die Frage lautet: Mit welchem Bewusstsein, Fokus, Haltung, Kultur wird an die Veränderungsanforderung herangegangen?

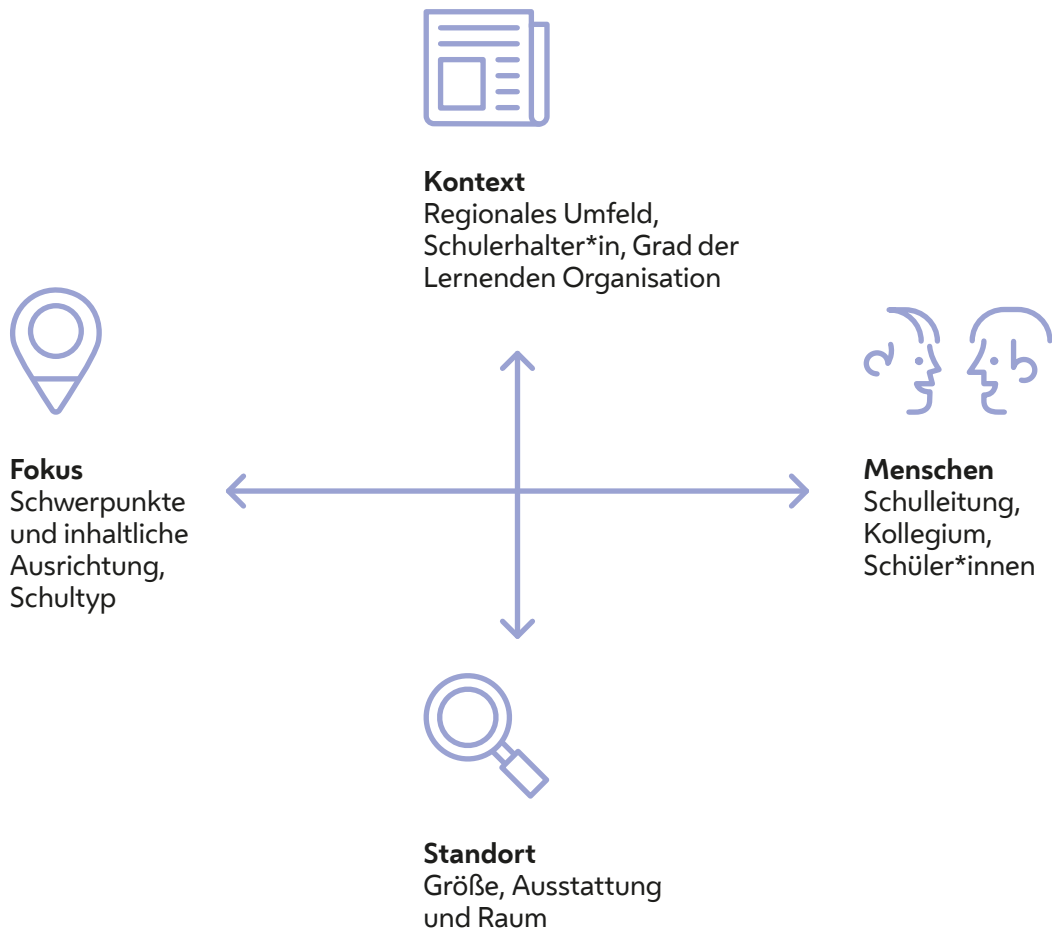
SCHULEN IN IHRER EINZIGARTIGKEIT ANERKENNEN

Keine Schule ist wie die andere. Denn Schulen sind komplexe und lebende Organisationen, die von einer Vielzahl von inneren und äußeren Kontexten geprägt werden. Diese interagieren miteinander und machen jede Schule zu einem

individuellen Organismus des Lernens und der Entwicklung. Demzufolge bedarf es einer forschenden Haltung. Ein gelingender Veränderungsprozess startet daher ohne vorgefasste Meinungen über den Schulstandort. Von Beginn an und den gesamten Prozess lang sind Berater*innen in der Haltung der kontinuierlichen und ständigen Lernenden und in der Rolle der achtsamen Zuhörenden, Beobachtenden und Intervenierenden.

Vier Unterschiedsdimensionen

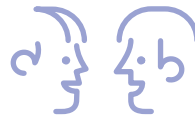
Wie können Schulen sich unserer Erfahrung nach unterscheiden? Welche Voraussetzungen und Ausprägungen gilt es zu betrachten und im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen? In unserer Arbeit sehen wir vier Unterschiedsdimensionen:





Der Kontext

- **Regionales Umfeld:** Eine Mittelschule im ländlichen Bereich im Mühlviertel unterscheidet sich wesentlich von einer Mittelschule im 16. Bezirk in Wien mitten in einem Wohngebiet. Im Mühlviertel wird sich die Mittelschule vielleicht aufgrund der Gesellschafts- und Bevölkerungsstruktur eher als eine Gesamtschule verstehen. Bei der Wiener Mittelschule in Ottakring könnte man davon ausgehen, dass ein höherer Migrationsanteil vorliegt. Allein diese beiden Unterschiede werden bereits wesentlich zu einem anderen Miteinander und damit verbundenen Unterricht führen. Im Rahmen unserer Arbeit im WBV haben wir zudem festgestellt, dass Wiener Pflichtschulen mit den besonderen Herausforderungen eines Ballungsraums beschäftigt sind und daher kulturelle Vielfalt, Elternzusammenarbeit, gesellschaftspolitisches Konfliktpotenzial im Klassenzimmer etc. wesentliche Faktoren in der Beratung von Schulen sind.
- **Grad der Lernenden Organisation:** Schulen mit etablierten Schulentwicklungsteams (SET-Teams), Formen eines Mittleren Managements, Prozessen zur Selbstreflexion und Formaten zur Konfliktaufarbeitung treffen wir manchmal an. Schulen, die ganzheitlich geführt und als komplexes System, das ineinandergreift und wo Führung verstanden wird, begegnen uns selten. Je nachdem, wo die Schule in ihrer Genese steht, braucht es ganz unterschiedliche Entwicklungsschritte im Prozess, wie etwa die Etablierung eines funktionierenden Wissensmanagements, die Erarbeitung von Verantwortlichkeiten und das Sichtbar-Machen von Rollen am Schulstandort.



Die Menschen

- **Schulleitung:** Ein Organisationsentwicklungsprozess an Schulen kann nur durch Verantwortungsübernahme der Schulleitung erfolgreich aufgesetzt werden. Die Zugänge von Schulleitungen sind dabei unterschiedlich: administrativ-verwaltend, gestaltend-visiönär, hierarchisch oder auf Mitbestimmung und Mitwirkung setzend. Dementsprechend ist es wichtig, mit den Menschen in der Schulleitungsrolle vor und immer wieder während des Prozesses in Begegnung und Beziehung zu gehen, diese zu stärken und ihre Beweggründe und Motivationen zu erfahren.
- **Kollegium:** Eine Volksschule in Simmering mit über 30 Lehrkräften. Eine neu errichtete Schule. Die Lehrkräfte haben ein Durchschnittsalter von ca. 25 Jahren. Es gibt eine einzige arrivierte Lehrkraft, für alle anderen ist das die erste Station als Pädagog*in. Das ist eine Schulrealität, die eine andere Begleitung braucht als eine Schule mit zahlreichen erfahrenen Lehrkräften oder einem Mix aus unerfahrenen und erfahrenen Pädagog*innen, um nur ein Unterscheidungsmerkmal zu nennen.
- **Schüler*innen:** Die Kinder und Jugendlichen am Standort sowie ihre Interaktion miteinander, aber auch mit der Schulleitung und den Pädagog*innen prägen ganz wesentlich den Charakter einer Schule. Daher müssen standortspezifische Formate entwickelt werden, die in der Weiterentwicklung des Standorts gezielt die Bedürfnisse der Schüler*innen in den Mittelpunkt stellen.



Der Standort

- **Größe:** Sind fünf, 20 oder über 100 Personen des pädagogischen Personals an einem Standort tätig? Beispielhaft ist der Umgang mit der Größe des Kollegiums sowie der entsprechenden Zusammensetzung (z. B. inklusive Freizeitpädagog*innen) ein wesentlicher Gelingensfaktor für die Zusammenarbeit, die Kommunikation, die Prozesse und die Struktur der Organisation. Ist auf der einen Seite an kleinen Schulen der Austausch zwischen den Kolleg*innen einfacher möglich und gehört zum gelebten Alltag, ist das an großen Standorten eine Herausforderung und oftmals nur formalisiert möglich. Je nach Größe benötigt es daher andere Strukturen und Prozesse, um Veränderung in Wirkung zu bringen. Unterschiedliche Methoden, Settings und Arbeitsweisen bei der Beratung von Schulen sind damit selbstverständlich auch notwendig.
- **Ausstattung und Raum:** Die räumlichen Gegebenheiten an einem Schulstandort beeinflussen, wie Innovation und Veränderung am Standort wirksam werden können. Dabei spielen nicht nur die räumlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle, sondern auch die vorhandene Ausstattung für den Unterricht sowie die nutzbaren Freiflächen. Je nach Rahmenbedingungen unterscheidet sich auch der Interventions- und Gestaltungsspielraum der Schulleitung und des Kollegiums.



Der Fokus

- **Schwerpunkte und inhaltliche Ausrichtung:** In Wien treten Schulen in manchen Regionen in einen Wettbewerb um Schüler*innen. Ein wesentliches Merkmal ist das Fokussieren auf Schwerpunkte wie etwa Sport, digitale Kompetenzen, Gesundheit, MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) und vieles mehr. Gibt es solche Schwerpunktsetzungen? Wie sind diese inhaltlich und organisatorisch in den Unterricht und den Schulalltag integriert? Ist das Gesamtkollegium hier involviert oder hängen die Schwerpunkte an einzelnen Lehrkräften? Diese Fragen zu stellen, ist wesentlich für den Erfolg des Veränderungsprozesses, genauso wie Schwerpunkte kritisch auf Sinnhaftigkeit in Hinblick auf die Vision der Schule und vor allem die Bedürfnisse der Kinder zu hinterfragen.

Die beschriebenen vier Unterschiedsdimensionen zeigen, dass jeder Schulstandort einzigartig ist. Daher hat jede Schule, wie jeder Mensch und jede andere Organisation, auch ihre eigene Wirklichkeit. Entsprechend können daher aus unserer Erfahrung im Rahmen des WBV Organisationsentwicklungsprozesse in Schulen nur individuell und standortspezifisch aufgesetzt sein. Dabei sollen die handelnden Personen die Einzigartigkeit des Schulstandorts stets beachten und mit einem ausreichenden Zeitbudget und genügend Ressourcen für individuelle standortspezifische Anforderungen gemeinsam mit der Schulleitung und dem Kollegium den Schulstandort weiterentwickeln und verändern.

Einblick in die Praxis

Im Rahmen des WBV arbeiten wir mit einer Mittelschule zusammen. Es besteht keine Möglichkeit für individuelle Lernsettings oder Unterricht in Kleingruppen. Dasselbe Bild zeigt sich bei einer Volksschule. Diese Rahmenbedingungen rücken die räumlichen Möglichkeiten zur Schaffung lernförderlicher Settings in das Zentrum der Veränderung der Schule. Wie können Gänge und andere Flächen für individuelle Lernphasen von Schüler*innen genutzt werden? Wie kann man Rückzugsorte für fokussiertes Arbeiten und Lernen schaffen?

Weiterführende Literatur

MEHR ÜBER DAS WIENER BILDUNGSVERSPRECHEN

EDUCULT (2025): Das Wiener Bildungsversprechen: Endbericht der prozessbegleitenden Evaluation 2022-2025, Download unter: bildungsversprechen.wien.gv.at

LERNENDE ORGANISATION

Argyris, Chris (2024): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis (Systemisches Management), 3. Auflage, Schäffer-Poeschel.

Senge, Peter (2017): Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Auflage, Schäffer-Poeschel.

SELBSTÄHNLICHKEIT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESSE

Schmidt, Gunter (2024): Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung, 11. Edition, Carl-Auer Verlag.

Schmidt, Gunter (2015): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten, 6. Edition, Carl-Auer Verlag.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND SYSTEMTHEORIE

Grossmann, Ralph & Bauer, Günther & Scala, Klaus (2023): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, 3. Edition, Carl-Auer Verlag.

Kneer, Georg & Nassehi, Armin (2009): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung, 4. Auflage, Fink.

Schiersmann, Christiane & Thiel, Hans-Ulrich (2018): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 5., überarb. u. aktual. Auflage, Springer VS.

FÜHRUNG

Jansen, Bodo (2016): Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit, Originalausgabe, Ariston.

Jansen, Bodo & Grün, Anselm & Carstensen, Regina (2017): Stark in stürmischen Zeiten: Die Kunst, sich selbst und andere zu führen, Originalausgabe, Ariston.

Johner, Philipp & Bürgi, Dorothee & Längle, Alfred (2018): Existential Leadership zum Erfolg: Philosophie und Praxis der Transformation, 1. Auflage, Haufe.

WEITERE INFORMATIONEN ZUR SCHULAUTONOMIE

Archiv Schulautonomie-Blog:

Dieser Blog wurde eingerichtet, um praxisrelevante Fragen zu klären. Dies schlägt sich in 119 FAQs, 10 zentralen Dokumenten zum Download und 7 Videos auf YouTube nieder.

BMB Homepage – Schulautonomie, informiert über den aktuellen rechtlichen Rahmen.

FOLGENDE GESETZE BEGLEITEN DEN AUTONOMEN HANDLUNGSRAHMEN AN SCHULEN

Bildungsreformgesetz 2017 –

„Schulautonomiepaket“:

Erweiterung der autonomen Freiräume.

Erlässe, z. B. Grundsatzerlass zum Projektunterricht

LBVO Leistungsbeurteilungsverordnung:

z. B. Formen, Beurteilungsstufen.

SchOG Schulorganisationsgesetz:

Organisation des Schulwesens,
z. B. Schultypen, Schulpflicht, Lehrpläne.

SchUG Schulunterrichtsgesetz:

innere Ordnung der Schulen im Zusammenwirken von Lehrpersonen, Schüler*innen und Eltern, z. B. Klassenbildung, Funktionen der Lehrpersonen.

SchZG Schulzeitgesetz:

Stundenplan etc.

Impressum

© Stadt Wien, 2026

Medieninhaberin und Herausgeberin: Stadt Wien – Das Wiener Bildungsversprechen, 1010 Wien, Neutorgasse 15; Gestaltung: Sandra Berchtold, Katrin Habernek; Fotos: David Bohmann (Seite 5), Stefan Joham (Seite 7, 9, 16, 17, 26, 39, 40, 42, 47, 48, 50), Louai Abdul Fattah (Seite 13), Lukas Hagelmüller/Stadt Wien (Seite 19, 21), Markus Wache (Seite 45); Illustrationen: Markus Engelberger (Seite 24, 30, 32, 36); Druck: Citypress GmbH

