

**Petra Heißenberger**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Berufsbild Schulleiter\*in

### INNOVITAS: ein europäisches Projekt zur Schulautonomie

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a236>

Schulautonomie muss den pädagogischen Diskurs verstärkt anregen! Einen Beitrag dazu leistet das länderübergreifende Projekt INNOVITAS: Es entstanden zahlreiche Publikationen, die zum Gratisdownload auf der von der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich gehosteten Projekthomepage (Schulautonomie\_Materialien) zur Verfügung stehen. Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick über das Projekt und die Materialien.

*Schulautonomie, Schulleitung, Berufsbild, Anforderungsprofil, Führungskultur*

### Das Projekt INNOVITAS

Im Rahmen des länderübergreifenden Schulautonomie-Projektes INNOVITAS, das einen Blick über die Grenzen der teilnehmenden Länder Österreich, Schweiz, Deutschland, Südtirol ermöglichte, entstanden zahlreiche Publikationen: Neben dem „INNOVITAS-Handbuch“, in dem Schulautonomie aus historischer und pädagogischer Sicht beleuchtet wird und die unterschiedlichen Ausgestaltungen in den Projektländern beschrieben werden, werden in der Publikation „Selbst ist die Schule“ zahlreiche Beispiele gelebter Schulautonomie-Praxis übersichtlich auf je einer Seite dargestellt und im gleichlautenden Ergänzungsband kommentiert. „Autonomia“ leitet Empfehlungen zur Erstellung eines europäischen Curriculums ab und thematisiert Qualifikationskriterien für Schulleitungen. Die Publikation „Schulautonomie – Perspektiven in Europa“ wird mit einem Gedankenexperiment eingeleitet und beinhaltet Beiträge zur Schulautonomie in Deutschland, Österreich und Südtirol. Sie gibt Einblicke in die internationale Umsetzung von Schulautonomie und beleuchtet den europäischen Diskurs und seine Auswirkungen aus der Perspektive der verschiedenen Projektländer. Die Publikation „20 Jahre Autonomie der Schule in Südtirol“ liefert in ihren Beiträgen wertvolle Erfahrungsberichte aus der Sicht von Autor\*innen aus verschiedenen Ebenen des Bildungswesens in Südtirol, aber auch die Partner\*innen aus dem Projekt INNOVITAS bringen ihre Expertise aus der Außensicht ein. Im Band „Schule und Recht“ sind rechtliche Ausführungen der Partnerländer

des Projektes nachzulesen. Ebenso findet man auf der Projekthomepage Ergebnisdokumentationen und Fragebögen zur Schulautonomie in den Partnerländern. Mit dem Ziel, die gesamteuropäische Diskussion anzuregen, werden in der Publikation „Berufsbild Schulleiter/in“ das Anforderungsprofil und das Berufsbild von schulischen Führungskräften thematisiert. Weiters wird ein gesamteuropäisches Auswahlverfahren von für die Schulleitung qualifizierten Personen diskutiert. Auf diese Publikation wird im vorliegenden Artikel näher eingegangen.

## Zum Führungsverständnis

Das Leitbild für schulische Führungskräfte wird im Curriculum des Hochschullehrganges „Schulen professionell führen – Vorqualifikation“, das im Rahmen des Projektes immer wieder diskutiert wurde, wie folgt formuliert:

Grundlage des Führungsverständnisses österreichischer schulischer Führungskräfte ist ein positives Bild von Menschen, Gesellschaft und Umwelt. Schulische Führungskräfte begreifen Schule als Teil von und Motor für gesellschaftliche/n Entwicklungen. Sie haben Stabilität und Wandel gleichermaßen im Blick. Ihre Visionen, Leitvorstellungen und Ziele sind darauf ausgerichtet, die bestmöglichen Lernbedingungen für alle Schüler\*innen im Sinne der Selbst-, Sozial- und Sachkompetenz zu schaffen. Schulische Führungskräfte nehmen in aller Regel eine systemische Perspektive ein, sie verknüpfen die Ziele und Regeln des Schulsystems mit den Ansprüchen, Wünschen und Bedürfnissen am Standort. Sie sind sich ihrer Verantwortung für die Qualität der Lern- und Lehrprozesse an der Schule bewusst. Sie sorgen für Verbindlichkeit, Transparenz sowie professionelle Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Schulische Führungskräfte sind sich ihrer Führungsrolle & -verantwortung bewusst. Sie sind selbstreflexiv und glaubwürdig, treffen klare und zeitnahe Entscheidungen und gehen nötigenfalls auch Konflikte ein. Ihre Führungshaltung ist grundsätzlich von Vertrauen, Wertschätzung und Erfolgszuversicht geprägt, ihr Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Partnerinnen und Partnern ist dialogisch, partizipativ und gendgerecht.

Vorausgesetzt wird, dass schulische Führungskräfte über die nötigen Kompetenzen verfügen, um die Einhaltung und Anwendung gesetzlicher Vorgaben und Regelungen sicherzustellen. An die Schulleitungen von selbstverantwortlichen Schulen werden immer höhere Anforderungen gestellt. Es werden neue und komplexere Aufgaben zugeteilt. Viele Schulleitungen fragen sich, wie das denn alles zu schaffen sei. Druck und Belastung steigen. Schulleitungen müssen einerseits entlastet werden, beispielsweise durch den Einsatz von Management-Methoden oder durch Delegieren, und sie müssen andererseits in ihrem Tun professionalisiert werden durch persönliche und prozessuale Gestaltungsstrategien (Regenthal, 2018, IX).

Eine Schulleitung für selbstverantwortliche Schulen muss motivierende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse anschieben, fördern und begleiten – zumindest für eine überwiegende Akzeptanz in der Schule sorgen, um den vielfältigen Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden. Dazu muss sie entsprechende Strukturen aufbauen, Bedingungen schaffen und professionelle Management-Methoden einsetzen. (Ebd., S. 17)

## Berufsbild Schulleiter\*in

### Empirische Erhebung

Im Oktober 2018 wurden Fragebögen an zahlreiche Institutionen der am Projekt teilnehmenden Länder Österreich, Bayern, Hessen und Südtirol geschickt. Es ging um (1) die Frage, ob es ein allgemeingültiges Anforderungsprofil für Schulleitungen geben kann/soll oder ob es Kriterien gibt, die gegen ein solches sprechen. Im zweiten inhaltlichen Teil des Fragebogens wurden bezugnehmend auf (2) das europäische Berufsbild der Schulleitungen autonomer Schulen erfüllende und belastende Aufgaben angesprochen. Auch die Frage nach einer Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen wurde gestellt. Unter dem Thema (3) Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen wurden Eckpunkte formuliert, die sich auf die Bereiche Leitung und Schulmanagement, Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Führung und Personalentwicklung, Außenbeziehung und Öffnung von Schule beziehen. Ergänzt wurden Empathie, Belastbarkeit, innovative pädagogische Führung, akademische Basisqualifikationen und Konflikt- und Kommunikationskompetenz. Im vierten Teil des Fragebogens wurden die fünf Dimensionen des Begriffes (4) Führungskultur erläutert. Das Ziel bestand in der Anregung des gesamteuropäischen Diskurses.

### Zum Anforderungsprofil

Für eine Unterscheidung sprechen aus Sicht der Befragten beispielsweise die Berücksichtigung der geografischen Lage und der Schulgröße.

Gegen eine Unterscheidung der Kriterien des Anforderungsprofils wird von den Befragten wie folgt argumentiert (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Ein Anforderungsprofil für Schulleitungen soll einen großen Bogen für alle spannen.
- Die Anforderungen an Schulleitung sollten so definiert sein, dass es für die Ausübung des Amtes nur eine untergeordnete Rolle spielt, welche Schule geleitet wird.
- Die Anforderungen an eine Schulleitung dürfen sich nicht grundsätzlich unterscheiden.
- Die geforderten Kompetenzen für Schulleitungen sind bei jeder Schule gleich. Daher sollten an alle Schulleitungen vergleichbare Anforderungen gestellt werden, insbesondere hinsichtlich des Führungsverhaltens, des Entscheidungsvermögens und der Berufskennnisse.
- Aufgabenbereiche und Führungsqualitäten einer Schulleitung müssen unabhängig von der Größe oder der geographischen Lage einer Schule definiert sein.
- Die grundsätzlichen Anforderungen an eine Schulleitung, beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und Führung, sind an jedem Schulstandort gleich.
- Leadership-Kompetenzen sind für Schulleitungen aller Schultypen unumgänglich.
- Würde sich das Anforderungsprofil beispielsweise nach der geografischen Lage oder der Schulgröße ausrichten, dann gäbe es plötzlich Schulleitungen mit abgestufter Profession in unterschiedlichen Kategorien.

- Ein flexibler Einsatz und gegebenenfalls ein Schulwechsel müssen bei Schulleitungen möglich sein.
- Das Berufsbild sollte einheitlich sein und eine uneingeschränkte Mobilität zwischen den verschiedenen Schularten und Schulstandorten ermöglichen.

Es muss vermieden werden, dass es Schulleitungen unterschiedlicher „Güte“ gibt (Heißenberger, 2019, S. 17). Eine rechtliche Klärung, ob individuelle Ausschreibungen für Schulleitungen EU-konform wären, wird eingefordert.

In diesem Zusammenhang werden Kompetenzen für die Schulleitung diskutiert und bewertet: Delegieren, Empathie, Entscheidungsstärke, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Innovationen einbringen, Kommunikationskompetenz, Konfliktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kreativität fördern, Leistungsbereitschaft, Mitarbeiterorientierung, Optimismus, Organisationskompetenz, Personalentwicklung und -führung, Repräsentation der Schule nach Außen, Sachorientierung, Selbstvertrauen, Weiterentwicklung der eigenen Professionalität, Verantwortung für die Qualität des Unterrichts und visionäres Denken

### Leitsatz zum Anforderungsprofil

Es wird vorgeschlagen, „dass es ein gesamteuropäisches Anforderungsprofil für Schulleitungen geben soll, die darin erwähnten Kompetenzen können sich aber in standortspezifischen oder schulartenspezifischen Details unterscheiden.“ (Heißenberger, 2019, S. 49)

### Zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen

Ein europäisches Berufsbild von Schulleiter\*innen setzt Verständnis für europäische Politik voraus. Die vergleichende Betrachtung von Bildungssystemen in Europa anhand ausgewählter Beispiele und die Reflexion und Arbeit an den eigenen Schulkonzepten und Strategien zur Europabildung können zur Weiterentwicklung dienen. Diese Aspekte müssen in ein Curriculum für die Ausbildung von Schulleitungen eingearbeitet werden (Regenthal, 2018, S. 22). Die Beschreibung erfüllender und belastender Aufgaben von Schulleitungen, die Erwähnung systematischer Qualitätssicherungssysteme als wesentlicher Aspekt für die Sicherstellung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Bildungsarbeit an der Schule vor Ort, aber auch für das Bildungssystem als Ganzes, und die Diskussion über Freistellung versus Unterrichtsverpflichtung von und für Schulleitungen münden in der (alphabetischen) Auflistung von Aufgabenbereichen der Schulleitung: Anregen des pädagogischen Diskurses im Kollegium, Auswahl von Lehrpersonen, Förderung der Lehrpersonen durch Fortbildungsplanung, Ziele und Visionen, Führen von Mitarbeitergesprächen, Kenntnisse im Schulrecht und der Schulverwaltung, Kommunikation am Schulstandort, Organisation gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der Schulkultur zur Pflege der Beziehungen am Standort, Öffentlichkeitsarbeit, Unterricht hospitieren und rückmelden, Weiterentwicklung des Standortes.

### **Leitsatz zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen**

Es wird festgehalten, „dass es Aufgaben gibt, die von Schulleitungen als belastend oder erfüllend bezeichnet werden. Eine einheitliche, für alle Schulleitungen geltende Festlegung ist aufgrund der Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit nicht möglich.“ (Heißenberger, 2019, S. 49)

### **Zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen**

Es wurden Eckpunkte formuliert, die sich auf die im § 56 Absatz 2 Schulunterrichtsgesetz definierten Bereiche Leitung und Schulmanagement, Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Führung und Personalentwicklung, Außenbeziehung und Öffnung von Schule beziehen.

#### **Leitung und Schulmanagement**

Dieser Bereich umfasst den Aufbau einer internen Organisationsstruktur an der Schule, die Verantwortung für die Wahrnehmung schul- und unterrichtsorganisatorischer sowie administrativer und verwaltungstechnischer Aufgaben – beispielsweise Klassenzuweisung, Lehrfächerverteilung, Beratung, Amtsschriften und vieles mehr. Auch die Erstellung und Verantwortung des Schulbudgets (soweit vom Schulerhalter zur Verfügung gestellt) und die Wahrnehmung der Interessen der Schule in baulichen und infrastrukturellen Angelegenheiten zählen dazu.

#### **Qualitätsmanagement**

Hier werden die Ergebnisverantwortlichkeit der Schulleitung, der Aufbau einer Feedbackkultur und eines internen Qualitätsmanagements, die Nutzung der jeweiligen Ergebnisse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung, der Dialog mit und die Rechenschaftslegung gegenüber den Organen der Schulaufsicht gebündelt.

#### **Schul- und Unterrichtsentwicklung**

In diesem Bereich werden insbesondere die Verantwortung für die standortspezifische Umsetzung und Wahrnehmung des bildungspolitischen Auftrags, die strategische Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse, die Sorge für den Aufbau von Strukturen zur Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung, für Projektmanagement und Schnittstellenmanagement zwischen Einzelvorhaben, die Sorge für ein gesundheitsförderndes Schulklima und die Sicherung der Partizipationsmöglichkeiten der Schulpartner genannt.

#### **Führung und Personalentwicklung**

Bei diesem Thema geht es um die Wahrnehmung der gesetzlichen Dienstpflichten als Schulleitung, die Entwicklung von Leitvorstellungen für die Gestaltung der Lernprozesse und des

schulischen Lebens sowie die Initiierung eines entsprechenden Diskurses an der Schule, die Gestaltung wirksamer Informationsflüsse und Kommunikationsprozesse, die Umsetzung der Prinzipien von Gender- und Diversity-Management, Konfliktregelung und Mitarbeiterführung, die Förderung der professionellen Entwicklung und Stärkung der Lehrpersonen und Teams sowie die Erstellung von Fort- und Weiterbildungsplänen für die Schule.

### **Außenbeziehung und Öffnung von Schule**

Dieser Bereich meint insbesondere die aktive Pflege der Kontakte zu den Erziehungsberechtigten, die Kooperation mit den Schulbehörden und Schulerhaltern sowie mit Partner\*innen aus den pädagogischen, sozialen und psychologischen Bereichen, die Öffnung der Schule und die systematische Pflege der Kontakte zum schulischen Umfeld, beispielsweise zu Wirtschaftsunternehmen, Organisationen, Abnehmerinstitutionen und Zubringerschulen und zu außerschulischen Expert\*innen sowie die Pflege der europäischen und internationalen Orientierung.

### **Leitsatz zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen**

„Ein komplexes Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen sollte vor allem die Kompetenzen und die Persönlichkeit der Bewerber\*innen in den Fokus stellen.“  
(Heißenberger, 2019, S. 49)

### **Führungskultur**

Die Diskussion der fünf Dimensionen der Führungskultur – das sind die personale Dimension, die soziale Dimension, die sinnorientierte Dimension, die organisationale Dimension und die systemische Dimension<sup>1</sup> – regt den europäischen Dialog an.

### **Leitsatz zur Führungskultur**

„Die fünf Dimensionen des Begriffes Führungskultur sollen ineinandergreifend zu einer Schulkultur werden, diese steht in engem Zusammenhang mit dem Habitus der Schulleitung.“  
(Heißenberger, 2019, S. 49)

### **Fazit**

Als erster Schritt wurde innerhalb der Projektgruppe über das Thema Berufsbild diskutiert, die Sichtweisen der teilnehmenden Länder wurden eingebracht, eine Publikation ist erschienen. Nun muss die Thematik weiter und mit Nachdruck disseminiert werden. Dies erfolgt durch das Thematisieren selbiger in den einzelnen Ländern – beispielsweise durch das Anregen des Diskurses in Gruppen schulischer Führungskräfte oder im Aufnehmen der Thematik

in Lehrveranstaltungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Das Aufnehmen der Thematik in zukünftigen Projekten ist wünschenswert, aber noch offen.

## Literaturverzeichnis

Pädagogische Hochschule Niederösterreich (2021): *Curriculum Hochschullehrgang Schulen professionell führen – Vorqualifikation*. [https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/710\\_820\\_PHNOE\\_Vorqualifikation\\_Schulmanagement.pdf](https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/710_820_PHNOE_Vorqualifikation_Schulmanagement.pdf)

Heißenberger, P. (2019). *Berufsbild Schulleiter/in. Europäische Qualifizierungsimpulse*. Pädagogische Hochschule Niederösterreich. [https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root\\_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere\\_Schulleiter\\_Internet.pdf](https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere_Schulleiter_Internet.pdf)

Regenthal, G. (2018). *Schulmanagement kompakt. Professionelle Praxishilfen zur Entlastung im Schulalltag*. Wolters Kluwer.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Wikipedia (o.J.): *Führungskultur in der Schulpädagogik*. Abgerufen am 31.08.2022 von [https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskultur\\_in\\_der\\_Schulp%C3%A4dagogik](https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskultur_in_der_Schulp%C3%A4dagogik)

## Autorin

**Petra Heißenberger**, HS-Prof. Mag. Dr. BEd MSc

Seit 2013 Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Hochschulprofessur für Schulmanagement; Fortbildnerin für schulische Führungskräfte; Forschung, Projekte, Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulmanagement, Miterausgeberin des Web-Journals #schuleverantworten.

Kontakt: [petra.heissenberger@ph-noe.ac.at](mailto:petra.heissenberger@ph-noe.ac.at)