



Sabine Weiser, Petra Lichtenschopf

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

im Gespräch mit

Sabrina Herbst

Clusterleitung (CL) Schulcluster Eichgraben

Kerstin Eisner-Gruber

Pädagogische Leitung (PL) Volksschule, Schulcluster Eichgraben

Angela Strombach

Pädagogische Leitung (PL) Mittelschule, Schulcluster Eichgraben

Johanna Schwarz

Schulentwicklungsberatung (SEB) Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Zwischen Autonomie und Kooperation *Schulentwicklung im Schulcluster*

DOI: <https://10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a682>

Ein Praxisbericht aus dem Schulcluster VS/NMS Eichgraben

Die Anforderungen an Schulen steigen – pädagogisch, organisatorisch und gesellschaftlich. Einzelstandorte stoßen dabei zunehmend an die Grenzen ihrer Belastbarkeit, weil die Lehrpersonen und die Schulleitung die Aufgaben nur auf wenige Personen aufteilen können. Eine Antwort darauf sind Schulclusterprojekte, in denen mehrere Schulen unter gemeinsamer Leitung kooperieren und ihre Entwicklung abstimmen. Ziel ist es, durch gemeinsame Schulentwicklung, Ressourcennutzung und Kooperation die Bildungsqualität nachhaltig zu verbessern (BMB, 2026).



Foto: Sabrina Herbst

Sabrina Herbst ist seit 2022 interimistische Leiterin der Mittelschule und übernahm 2023 zusätzlich die Leitung der Volksschule. Ihre Ausbildung für das Lehramt der Mittelschule mit den Fächern Mathematik sowie Physik/Chemie erweiterte sie in den vergangenen Jahren um Qualifikationen in Lerndesign, pädagogischem Lerncoaching, Schulentwicklungsberatung und Schulmanagement. Seit 2012 ist sie als klassenführende Lehrerin tätig und begleitet junge Menschen in ihrem schulischen Alltag. Mit dem Ziel, übergreifende Konzepte für Schülerinnen und Schüler im Alter von 6 bis 14 Jahren zu entwickeln, arbeitet sie an der Weiterentwicklung der Standorte hin zu einem Schulcluster.



Foto: Kerstin Eisner-Gruber

Kerstin Eisner-Gruber ist seit 14 Jahren an der Volksschule Eichgraben tätig und arbeitet als Klassenlehrerin. Zusätzlich übernimmt sie die pädagogische Leitung der Volksschule innerhalb des Schulclusters und unterstützt die Schulleitung in organisatorischen und kommunikativen Aufgaben. Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Begleitung der Schulleitungen sowie der Übergangsgespräche mit den Kindergärten, um den künftigen Erstklässlerinnen und Erstklässlern einen gelungenen Start zu ermöglichen. Darüber hinaus verantwortet sie die Supplierplanung und wirkt als zentrale Schnittstelle zwischen Kollegium und Schulleitung.



Foto: Angela Strombach

Angela Strombach ist pädagogische Leiterin der Mittelschule Eichgraben und verantwortet in dieser Funktion die organisatorische Gestaltung des Unterrichts sowie zentrale Prozesse der Schulentwicklung. Ihre Ausbildung in Englisch, Sport, Musik und Freizeitpädagogik bildet die Grundlage für einen interdisziplinären Bildungszugang, der kognitive, kreative und soziale Kompetenzen gleichermaßen berücksichtigt. Berufliche Erfahrungen an öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen in Wien erweiterten ihr methodisch-didaktisches Repertoire und ermöglichten differenzierte Einblicke in unterschiedliche Schulstrukturen. In ihrer aktuellen Position nutzt sie diese Expertise für die professionelle Zusammenarbeit im Kollegium, die Implementierung innovativer pädagogischer Konzepte und die nachhaltige Qualitätsentwicklung der Schule.



Foto: Johanna Schwarz

Johanna Schwarz ist Professorin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. Seit 2018 koordiniert sie dort den Tätigkeitsbereich der Schulentwicklungsberatung im Department für Schulentwicklung und seit 2024 leitet sie das Zentrum für Führung.Kultur. Sie ist in der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Bereich Qualitätsmanagement und Schulführung sowie als systemische Schulentwicklungsberaterin tätig.

Charakteristisch für ein Schulclusterprojekt sind:

- eine **clusterübergreifende Steuerung** durch die Clusterleitung,
- die **strategische Zusammenarbeit mehrerer Schulstandorte**,
- die **gemeinsame Entwicklung von pädagogischen, organisatorischen und administrativen Maßnahmen**,
- sowie eine **systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung** unter Einbindung externer Beratung (z. B. Schulentwicklungsberatung).

Clusterprojekte dienen insbesondere dazu, **Synergien zu nutzen, Übergänge zu gestalten, Innovationen zu fördern und Bildungsangebote regional abgestimmt weiterzuentwickeln** (BMB, 2026).

Doch was auf dem Papier nach effizienter Struktur klingt, verändert in der Praxis vor allem eines grundlegend: **Verantwortung**.

Damit ordnen sich nicht nur Strukturen neu, sondern vor allem die Verantwortung. Schulcluster sind durch eine gemeinsame Leitungsstruktur organisiert: Eine Clusterleitung (CL) verantwortet die Gesamtsteuerung, während die pädagogische Leitung (PL) an den Standorten zentrale Aufgaben übernimmt. Ergänzend begleitet die Schulentwicklungsberatung (SEB) den Prozess und unterstützt die Zusammenarbeit systemisch.

Blick aufs Ganze

Aus Sicht der Schulentwicklungsberatung steht im Zentrum, Schulen dabei zu unterstützen, ihre pädagogische und organisatorische Arbeit systematisch weiterzuentwickeln und Veränderungsprozesse professionell zu gestalten. Schulcluster können als Möglichkeiten und Chancen gesehen werden, die Zusammenarbeit zu stärken und Schulen aus ihrem Einzelkämpferdasein herauszuholen.

Meine Arbeit im Schulcluster in einem Satz:

Sabrina Herbst, CL: Ich verstehe mich als verbindendes Element zwischen Volks- und Mittelschule, das Kooperation ermöglicht, Kommunikation transparent hält und Rahmenbedingungen schafft, damit beide Schularten gemeinsam stark wirken können.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Die Arbeit im Cluster bedeutet für mich, Verantwortung zu übernehmen, Menschen zu verbinden und gemeinsam die Schule aktiv weiterzuentwickeln.

Angela Strombach, PL: Als Bereichsleitung übernehme ich eine zentrale Rolle in der Kommunikation, bin Ansprechperson für das Kollegium und Sorge für eine gute Abstimmung zwischen Lehrpersonen und Schulleitung.



Johanna Schwarz, SEB: Als Schulentwicklungsberater*innen bauen wir Brücken zwischen den beteiligten Schulstandorten, koordinieren und moderieren die Zusammenarbeit im Cluster und sichern einen strukturierten Entwicklungsprozess.

Mein erster Gedanke bei der Einführung des Schulclusters:

Sabrina Herbst, CL: Für mich war die Einführung eine echte Chance, mit Freude und Motivation die Weiterentwicklung beider Schulen aktiv zu gestalten.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Ich habe sofort die Chancen für eine engere Zusammenarbeit gesehen, gleichzeitig aber auch die damit verbundenen Herausforderungen.

Angela Strombach, PL: Ich sah darin vor allem neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, verbunden mit der Notwendigkeit klarer Strukturen und transparenter Kommunikation.

Johanna Schwarz, SEB: Der Cluster ist eine Chance, nicht mehr als Einzelkämpfer*in zu agieren, sondern durch gebündelte Ressourcen und Zusammenarbeit Entlastung zu schaffen.

Was macht Clusterarbeit besonders?

Sabrina Herbst, CL: Besonders ist das Zusammenspiel zweier Schulsysteme, verbunden durch klare Strukturen, gemeinsame Visionen und viel Raum für Kooperation.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Die enge Vernetzung und der direkte Austausch zwischen den Schulen machen es möglich, Schule gemeinsam weiterzuentwickeln.

Angela Strombach, PL: Die verstärkte Zusammenarbeit zwischen Volks- und Mittelschule, insbesondere an der Nahtstelle, schafft neue Möglichkeiten für gemeinsame Bildungswege.

Johanna Schwarz, SEB: Clusterarbeit bedeutet systemübergreifendes Arbeiten: mehrere Schulen werden verbunden, Ressourcen gebündelt und gemeinsame Entwicklungsprozesse gestaltet.

In der Zusammenschau wird deutlich, dass alle Beteiligten den Fokus auf Zusammenarbeit, strukturierte Kommunikation und gemeinsame Schulentwicklung legen.

Alltag und Herausforderungen

Im schulischen Alltag wird Clusterarbeit vor allem durch Abstimmungsprozesse sichtbar.

Was funktioniert besser als erwartet?

Sabrina Herbst, CL: Die Zusammenarbeit der Teams, gemeinsame Arbeitsgruppen und klare Kommunikationsstrukturen haben sich sehr positiv entwickelt.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Die Zusammenarbeit im Alltag gelingt unkompliziert und konstruktiv, der Austausch ist offen und selbstverständlich.

Angela Strombach, PL: Die hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit und der offene Austausch sind besonders erfreulich.

Johanna Schwarz, SEB: Der informelle Austausch zwischen Lehrpersonen unterschiedlicher Standorte funktioniert überraschend gut.

Wo stoße ich an Grenzen?

Sabrina Herbst, CL: Vor allem im administrativen Bereich stoße ich durch Doppelstrukturen und Zeitmangel an Grenzen.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen setzen klare Grenzen.

Angela Strombach, PL: Unterschiedliche organisatorische Rahmenbedingungen und fehlende Zeit erschweren die Abstimmung.

Johanna Schwarz, SEB: Zeitressourcen fehlen oft für notwendige Reflexion und gemeinsame Planung.

Wo entstehen Spannungsfelder (z. B. Autonomie vs. Einheit)?

Sabrina Herbst, CL: Das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Einheit lässt sich durch klare Strukturen gut gestalten.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Spannungsfelder entstehen zwischen organisatorischen Anforderungen, Zeitressourcen und unterschiedlichen Perspektiven.

Angela Strombach, PL: Die Herausforderung liegt darin, die Eigenständigkeit der Schule und gemeinsame Standards im Cluster zu verbinden.

Johanna Schwarz, SEB: Die Balance zwischen Identitätswahrung der einzelnen Schulen und gemeinsamer Ausrichtung ist zentral. Im Alltag zeigt sich deutlich, dass die Clusterarbeit vor allem durch Zusammenarbeit lebt – gleichzeitig aber auch strukturelle Grenzen spürbar bleiben.

In der gemeinsamen Betrachtung wird deutlich, dass die Zusammenarbeit, der offene Austausch und die Vernetzung im Schulcluster besser funktionieren als erwartet und eine zentrale Stärke darstellen. Gleichzeitig setzen zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen klare Grenzen, insbesondere für Abstimmung und gemeinsame Planung.

Wirkung und Erfolg

Woran erkenne ich, dass Clusterarbeit wirkt?

Sabrina Herbst, CL: Wenn Lehrpersonen über ihre Schulart hinausdenken und Zusammenarbeit selbstverständlich wird.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Wenn Austausch selbstverständlich ist und gemeinsam Lösungen gefunden werden.



Angela Strombach, PL: Wenn Austausch zur Routine wird und die Zusammenarbeit im Alltag sichtbar funktioniert.

Johanna Schwarz, SEB: Wenn nicht mehr in den Kategorien „meine“ und „deine“ Schule gedacht, sondern gemeinsam für alle Kinder gearbeitet wird.

Ein konkretes Beispiel:

Sabrina Herbst, CL: Teamteaching, gemeinsames Musical, Nahtstellenprojekte oder fachübergreifender Unterricht zeigen die gelebte Zusammenarbeit.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Schultheater, gemeinsame Englischstunden, Betreuung durch gemeinsame Fachkräfte oder Physikunterricht sind gelungene Beispiele.

Angela Strombach, PL: Gemeinsame Sportprojekte, Theater, Schulfeste und der „Abend der offenen Tür“ stärken die Verbindung der Schulen.

Johanna Schwarz, SEB: Ein gemeinsames Förderkonzept ermöglicht es, Expertise allen Kindern im Cluster zugänglich zu machen.

Welche Veränderungen ergeben sich für Lehrpersonen und Schüler*innen?

Sabrina Herbst, CL: Die Strukturen sind klarer, die Unterstützung ist einfacher und das Bildungsangebot ist breiter geworden.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Es zeigt sich eine engere Zusammenarbeit der Lehrpersonen sowie ein Zuwachs an schulstufenübergreifenden Angeboten für Schüler*innen.

Angela Strombach, PL: Die Lehrpersonen arbeiten stärker vernetzt und Schüler*innen erleben sanftere Übergänge.

Johanna Schwarz, SEB: Die Lehrpersonen professionalisieren sich durch Teamarbeit und Schüler*innen profitieren von erweiterten Angeboten. Clusterarbeit zeigt ihre Wirkung vor allem dort, wo die Zusammenarbeit selbstverständlich wird und ein gemeinsames Verständnis entsteht. Dies wird sowohl in der Zusammenarbeit der Lehrpersonen als auch im Erleben der Schülerinnen und Schüler sichtbar.

Aus den Antworten der Befragten geht hervor, dass Clusterarbeit dann wirkt, wenn Zusammenarbeit und Austausch selbstverständlich werden und nicht mehr in getrennten Schulstrukturen gedacht wird. Für die Lehrpersonen und Schüler*innen zeigt sich die Wirkung in stärkerer Vernetzung, klareren Strukturen und erweiterten Bildungs- und Unterstützungsmöglichkeiten.



Reflexion und Rat

Welche Haltung ist notwendig?

Sabrina Herbst, CL: Eine offene Haltung, systemisches Denken und eine klare Kommunikation sind entscheidend.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Offenheit, Wertschätzung, Vertrauen und Zusammenarbeit sind zentral.

Angela Strombach, PL: Vertrauen, Respekt und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bilden die Grundlage.

Johanna Schwarz, SEB: Offenheit, Kooperation und die Bereitschaft, über den eigenen Teller- rand hinauszuschauen, sind wichtig.

Was ich heute anders machen würde?

Sabrina Herbst, CL: Ich würde nichts anders machen, da die Vorlaufzeit und der Vertrau- ensaufbau entscheidend waren.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Von Anfang an noch stärker auf klare Strukturen und regelmäßige Abstimmungen achten.

Angela Strombach, PL: Frühzeitig klare Zuständigkeiten und transparente Strukturen schaf- fen.

Johanna Schwarz, SEB: Noch stärker von Beginn an auf Kulturentwicklung und gemeinsame Begegnungsräume setzen.

Was sollen andere unbedingt vermeiden?

Sabrina Herbst, CL: Unklare Kommunikation und fehlende Transparenz unbedingt vermeiden.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Unklare Absprachen und mangelnde Kommunikation erschweren die Zusammenarbeit.

Angela Strombach, PL: Zu wenig Austausch und fehlende Abstimmung führen zu Problemen.

Johanna Schwarz, SEB: Den Schulcluster als reine Sparmaßnahme darzustellen und den pädä- gogischen Mehrwert nicht sichtbar zu machen.

Alle Beteiligten betonen, dass Clusterarbeit stark von der Haltung, der Kommunikation und der Klarheit abhängt. Die Aussagen machen deutlich, dass neben strukturellen Fragen vor al- lem die Haltung der Beteiligten entscheidend ist.

Fazit

Clusterarbeit verändert Schule grundlegend, insbesondere im Hinblick auf Verantwortung und Zusammenarbeit.



Woran entscheidet sich letztlich der Erfolg?

Sabrina Herbst, CL: Wenn die Maßnahmen wirken und der Mehrwert für alle sichtbar wird – insbesondere für Schüler*innen, Lehrpersonen und Eltern.

Kerstin Eisner-Gruber, PL: Wenn alle Beteiligten gemeinsam handeln und sich als Teil eines großen Ganzen verstehen.

Angela Strombach, PL: Wenn Zusammenarbeit gelebt wird und Schülerinnen und Schüler einen durchgängigen Bildungsweg erleben.

Johanna Schwarz, SEB: Erfolg zeigt sich, wenn gemeinsame Ziele umgesetzt werden und ein klarer pädagogischer Mehrwert entsteht. Clusterarbeit zeigt sich damit als gemeinsamer Entwicklungsprozess, der über organisatorische Veränderungen hinausgeht und Schule nachhaltig prägen kann. Der Erfolg eines Schulclusters entscheidet sich letztlich daran, ob Zusammenarbeit im Alltag tatsächlich gelebt wird und ein spürbarer Mehrwert entsteht.

Literaturverzeichnis

BMB (2026). *Schulcluster*. <https://www.bmb.gv.at/Themen/schule/schulsystem/sa/cluster.html>. Abgerufen am 1. Mai 2026

Autorinnen

Sabine Weiser, MEd

Seit September 2025 Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, parallel dazu seit 2013 Lehrerin und QSK an der VS Radlberg.

Kontakt: s.weiser@ph-noe.ac.at

Petra Lichtenschopf, BEd. MA MEd

Seit September 2021 Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. Schwerpunktbereiche: Schulentwicklungsberatung, Berufseinstieg sowie Qualitätsentwicklung an Schulen.

Kontakt: p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at