

Leadership macht Schule

18. Juni 2025, Haus der Industrie, Wien

Mag. Christoph Neumayr, Generalsekretär der Industriellenvereinigung, bemerkt in seinen Begrüßungsworten, dass die Zukunft der Schule auch ein bedeutender Faktor für die Sicherheit des Wirtschaftsstandorts sei. Deshalb führe auch kein Weg an einer guten professionellen Schulleitung vorbei. Die IV wolle einen Beitrag zur Stärkung der Leadership an Schulen leisten. Das Regierungsprogramm liefere Anhaltspunkte. Es passiere viel Gutes an Schulen, aber das müsse sichtbar gemacht und weiterentwickelt werden. Generalsekretär Mag. Martin Netzer vertritt den wegen der Budgetdebatte im Parlament verhinderten Bundesminister für Bildung. Er sagt, dass das Thema Leadership für den Minister einen Schwerpunkt in seinem Programm bilde. Als Führungskräfte seien starke Persönlichkeiten gefragt.

Drei Schulleiter:innen liefern Praxisimpulse.

Mag. Thomas Angerer, Direktor der HTL Wien West in Ottakring, stellt seine Schule vor. 1700 Schüler:innen, davon 1100 in der Tagesschule und 600 in der berufsbegleitenden Form, 170 Lehrpersonen, „viele, viele“ Eltern; Unterricht von 7:50 bis 21:30.

Lehrer:innen haben Stärken, Themen und Interessen, unabhängig von ihren Unterrichtsgegenständen. Das Schlimmste für sie sei „Dienst nach Vorschrift“. Die Schulleitung beseitigt die Hindernisse wie der Scrum Master (Coach und Mentor für die Teammitglieder) im agilen Projektmanagement. Lehrpersonen fühlen sich als Teil der Schulentwicklung. Es gelinge zwar nicht jedes Projekt, ein einmaliges Scheitern sei erlaubt. Die Teams arbeiten selbstmotiviert, nicht nur nach Angaben von Vorgesetzten und holen auch Feedback ein. Er zählt einige Projekte auf:

- Weltklimaspiel, das die Schüler:innen begeisterte und im nächsten Schuljahr mit 10 weiteren Schulen fortgeführt werden wird.
- Ausstellung zum Nationalsozialismus
- Ausstellung zum Thema Spurensuche - die Bausteine des Universums
- Technische Workshops für Mittelschulen
- Durchführung vom Tag der Offenen Tür für Volksschulkinder
- Podiumsdiskussion zum Thema e- Mobilität
- Zusammenarbeit mit Unternehmen der Wirtschaft und der Universität

Immer wieder werden Expert:innen an die Schulen geholt.

Der Direktor wünscht sich einen massiven Ausbau der Schulpsychologie und der Schulsozialarbeit.

Mag Erika Tiefenbacher, Direktorin der Mittelschule Schopenhauerstraße, sieht Kopf (Selbstkompetenz), Herz (Sozialkompetenz) und Hand (Organisationskompetenz) als wichtigste Indikatoren. In den 20 Jahren ihrer Direktionszeit habe sich viel verändert und die Lehrpersonen mussten ihre Methoden ändern. Sollte es Probleme geben, sei sie selbst als Direktorin schuld.

Wichtig sei, dass auch die Direktor:innen in Unterrichtsstunden in den Klassen stehen um den Bezug zu den Schüler:innen aufrecht zu erhalten.

Ihre Schule habe sich von einer Brennpunktschule zu einer Leuchtturmschule entwickelt. Die Vielsprachigkeit wurde als Mehrwert gesehen, bei Sag's multi und Sparkling Science wurden Preise gewonnen.

Wichtig sei, die Lehrer:innen miteinander arbeiten zu lassen und dafür zu sorgen, dass niemand dagegen arbeite. Jedes Jahr wird evaluiert, was erfolgreich und weniger erfolgreich war.

Sie spricht das Fakten I an:

Identität stärken - Interkulturalität nach außen tragen - Integration umsetzen

Als Probleme sieht sie die intensive Handynutzung, wobei es um das Fördern des sinnvollen Gebrauchs und das Aufzeigen der Gefahren durch Social Media gehe.

Auf der Wunschliste stehen eine gelebte Schulautonomie, eine praxisorientiertere Ausbildung der Lehrpersonen und eine gute Schulleiterauswahl.

Mag. Michael Fleck, Direktor der Schule in der Anton Kriegergasse, stellt zunächst die Hierarchie im Bildungswesen bildlich dar: Ministerium - Bildungsdirektion - Schule, mit vielen involvierten Personen.

In seiner Schule sind 1100 Schüler:innen in 48 Klassen, 160 Lehrpersonen und ein Direktor.

Die Hierarchie sei flach mit einem shared Leadership. Es gibt einzelne Gruppen: Qualitätsmanagement (ähnlich einem mittleren Management), Koordination für Organisation (die Personen wechseln nach ein paar Jahren), Führen und Leiten - Ergebnisse und Wirkungen - Schulpartnerschaften und Außenbeziehungen.

Er wünscht sich mehr schulpsychologische Unterstützung, und viel Autonomie. Über die Verteilung der Ressourcen sollten die Führungskräfte völlig frei entscheiden können, z.B. auch ob ein Lehrer oder ein Schulpsychologe aufgenommen wird.

Es folgt eine **Podiumsdiskussion** mit Mag. Martin Netzer, Mag. Dr. Therese Niss (Unternehmerin), Mag. Nikolaus Griller (Unternehmensgruppe GG und Fortbildungsinitiative „LehrWert“), Univ. Prof. Dr. Michael Schratz (Bildungswissenschaftler). Moderation: Mag. Lisa Nimmervoll

Netzer verspricht, dass es mehr Autonomie für die Schulleitungen geben werde, der erwünschte Wechsel zwischen Lehrer und Schulpsychologe werde ermöglicht werden. Es war falsch, dass Österreich jedes Problem durch einen zusätzlichen Lehrereinsatz lösen wollte. In der Corona Pandemie waren allerdings die Regeln vom Ministerium sehr erwünscht. Das Vertrauen in die Schulleitungen müsse gestärkt werden, bei Problemen werde das Ministerium die Direktor:innen unterstützen.

Niss meint, dass Menschen in Leitungsfunktionen Visionen bräuchten, wohin der Weg gehen solle. Dann müssten sie alle Schulpartner davon überzeugen. Ganz wichtig sei die Mitarbeiterführung, die richtige Zusammenstellung der Teams und das Wissen, wie man Menschen für etwas begeistern kann. Da gehe es auch um Vertrauen, Wertschätzung und Interesse an den Menschen. Man brauche Menschen, die gerne mitarbeiten. Man müsse nicht immer geliebt, aber respektiert werden. Und vor allem müsse der Output stimmen.

Griller, in einem Unternehmen tätig, war auch zwei Jahre Lehrer bei Teach for Austria. Er musste sich dabei zunächst umstellen, denn in der ersten Konferenz wurde eher über belanglose Dinge gesprochen. Die Direktor:innen seien sehr unterschiedlich, viele bräuchten Unterstützung. Für die einzelne Lehrperson sei es wichtig, in welcher Weise die Schulleitung darauf einwirke, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Für **Schratz** vermittelt die Schule im Heute zwischen gestern und morgen. Die Herausforderungen werden immer größer. Als Vision hat er das innere Bild einer wünschenswerten Schule, die die Kinder für die Zukunft fit mache. In der Schule stehe aber derzeit nicht der Mensch, sondern die Effizienz im Vordergrund. Es müsse eine positive Kultur geschaffen werden, derzeit sei bei uns aber alles eher defizitorientiert. Bildung sei etwas, was viele vermitteln (wollen), aber wenige hätten. Goo-geln könne man sie jedenfalls nicht.

Griller nennt als Themen für seinen Arbeitsbereich Resilienz, psychische Gesundheit, Überforderung der Lehrpersonen im digitalen Bereich, Umgang mit den Aufmerksamkeitsdefiziten bei den

Schüler:innen. Es sei viel Kompetenz bei den Direktor:innen vorhanden, man müsse sie nur herausfinden.

Für **Niss** kann man von einer guten Schule sprechen, wenn die Kinder dort Lernen lernen und gerne lernen. Das müsse die Schule ermöglichen. Wichtig sei Autonomie und Vertrauen in die Führungskräfte. Sie meint, dass nicht jede Schulleitung ein Lehramtsstudium haben müsse, aber Managementfähigkeiten. Außerdem brauche es Mut, Geld, aber keine Ideologie.

Schratz teilt die Auffassung, dass ein Schulleiter nicht unbedingt Lehrer gewesen sein müsse. Er müsse aber gut zuhören können. Durch KI hätten Schüler:innen in manchen Bereichen bereits mehr Wissen als ihre Lehrer:innen. Bedauerlich sei, dass 70% der Schüler:innen nur für die Prüfungen, Tests oder Schularbeiten lernen und danach das Gelernte wieder vergessen.

Netzer verweist darauf, dass das Bildungsministerium als einziges Ministerium trotz Sparkurs mehr Planstellen bekommen hat. Die Dreierkoalition sieht er als Chance für eine Entideologisierung. Autonomie dürfe kein Selbstzweck sein. An der Gewerkschaft scheiterten bisher alle Bestrebungen, administrative Kräfte auch mit nicht ausgebildeten Lehrer:innen zu besetzen.

Griller begrüßt mehr Freiheit durch Schulautonomie, diese dürfe aber nicht beliebig werden. Es brauche zentral definierte Ziele. Er bedauert, dass die Ausbildung der Lehrer:innen an den Universitäten keine Priorität habe.

Schratz kritisiert, dass es in Österreich zwei verschiedene Systeme der Lehrerausbildung gebe: an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen. Die Studierenden sollten auf jeden Fall auch ins Ausland gehen um zu erfahren, was anderswo möglich ist.

Gefragt, was er sofort umsetzen würde, wenn er freie Hand hätte, antwortet **Netzer**, dass er den Schulen die volle Autonomie geben würde als Turbo für die Veränderung.

Niss meint, dass die Bildungsverwaltungen Servicestellen für Schulleitungen sein sollten und dass die Entbürokratisierung Ziel sein müsste. Man müsste rasch tätig werden und es ausnützen, dass der neue Minister Veränderungen wolle.

Mag. Gudrun Feucht, Leiterin des Bereichs Bildung und Gesellschaft in der IV, betont zum Schluss nochmals die Bedeutung von Leadership. Die IV engagiere sich deshalb sehr für das Thema. Erfreulich sei auch, dass die heutige Veranstaltung gezeigt habe, dass der Austausch zwischen Schule und Wirtschaft wichtig und möglich sei.