

Petra Dienbauer

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Johanna E. Schwarz

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Schulführung & Schulentwicklungsberatung

Zum Nutzen der Schulentwicklungsberatung für schulische Führungskräfte und deren Schulen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a377>

In Zeiten zunehmenden Entwicklungsdrucks an Schulen wird von Schulleitungen häufig Unterstützung durch Schulentwicklungsberatung (SEB) gesucht. Schulentwicklungsberater*innen der Pädagogischen Hochschulen begleiten Schulleitungen und Lehrpersonen in einer systemisch geprägten Arbeitsweise darin, Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse zu gestalten und deren Handlungsoptionen zu erweitern. Sie unterstützen Schulen beim Finden und Ausprobieren neuer Wege und helfen dabei, das Bewusstsein für Veränderungsprozesse zu schärfen. Vertrauensvolles Führen im Beratungssystem kann dazu beitragen, dass schulische Führungskräfte Entlastung im Prozessmanagement erfahren, auf geschaffene Strukturen bzw. festgelegte Maßnahmen in nachhaltiger Form aufbauen oder auch Stärkung und Orientierung in ihrem Führungshandeln gewinnen. Es gibt aus der Forschung bereits Trends, die auf das förderliche vertrauensvolle Zusammenwirken von Schulführung und Prozessführung durch Schulentwicklungsberatung schließen lassen.

Schulleitung, Schulentwicklung, Schulentwicklungsberatung

Anforderungen und Entwicklungserwartungen an schulische Organisationen werden immer komplexer. Im Bildungssystem gibt es eine Vielzahl an Erneuerungsimpulsen, die Veränderungs- und Entwicklungsdruck aufbauen (z.B. Qualitätsmanagement, neue Lehrpläne, Schulautonomie, externe Schulevaluation, datengestützte Schulentwicklung etc.). Schulische Führungskräfte haben die Aufgabe, in diesem sensiblen Feld an ihren Organisationen Anpassungs- und Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, wissend, dass es hierzu weder rasche noch einfache Lösungen gibt (Rolf, 2018).

Nachhaltig angelegte Schulentwicklung zeigt sich als ein innerschulisches Zusammenwirken von Aktivitäten in den Feldern der Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung

(Rolff, 2018). Schulische Akteur*innen tragen in gemeinsamer Abstimmung und im Teilen von Verantwortlichkeiten über eine längere Zeitphase die zielgerichtete Entwicklung ihrer Schule von innen heraus (Altrichter et al., 2021).

Die Pädagogischen Hochschulen in Österreich stellen sich in Form von prozessbegleitender Schulentwicklungsberatung (SEB) und -begleitung als Unterstützungssystem für Schulleitungen und deren Schulen zur Verfügung (BMBWF, 2019). Im Auftrag der Schulleitung begleiten Berater*innen Schulen bei der standortbezogenen Gestaltung ihrer Entwicklungsprozesse über eine vereinbarte Zeitspanne, um innerschulisch Ressourcen bzw. Strukturen für die weitere Prozessgestaltung aufzubauen (PH NOE, 2023).

Kultur des sich „Beraten-Lassens“

Ist das Vorgehen in einer Situation ungewiss, fragt man um Rat. Wird einer Person, Gruppe oder Organisation Rat gegeben, spricht man von Beratung. Beratung beinhaltet niemals das Aufdrängen von Meinungen und Handlungsweisen, sondern ist ein Weg, um Hilfesuchenden Möglichkeiten aufzuzeigen, Lösungswege selbst zu finden. Beratung ist ein Vorgehen, bei dem Kommunikation und menschliche Interaktion im Vordergrund stehen. Sie ist mit der Befassung und Bewältigung von Herausforderungen und mit der Verbesserung der Problemlösefähigkeit verbunden (Dienbauer, 2019). Beratung kann also als organisierte Hilfe für Entscheidungsprozesse gesehen werden, die die Wissens- und Handlungskompetenz der Beratenden erweitert und die Werte und Haltung in den Gruppen abgleicht (Ellebracht et al., 2011). Beim Führen und Gestalten von Beratungsprozessen sind neben methodischen vor allem interpersonale Kompetenzen, wie z.B. Vertrauen aufbauen und Beziehungen herstellen, Flexibilität und Achtsamkeit relevant (Bussy et al, 2014).

Schulentwicklungsberatung (SEB)

Die Begriffe Schulentwicklungsberatung bzw. Schulentwicklungsbegleitung werden in der Literatur oft bedeutungsgleich verwendet, ebenso der Begriff Prozessbegleitung (Kamarianakis & Dederling, 2021). Rolff betont den Aspekt der Begleitung, da er in diesem Prozess den umfassenden Zugang aus der Perspektive der Prozessberatung mit Elementen von situativ eingesetzter Fachberatung sieht (Rolff, 2016).

Externe Beratende nehmen immer die ganze Schule als soziales System in den Blick – auch wenn nur mit Gruppen und in verschiedenen Formaten gearbeitet wird. Es handelt sich also um organisationale Beratung, deren Zielsetzung die Verbesserung der pädagogischen Qualität der Schule ist (Dederling et al., 2013).

Der Beratungsprozess wird gemeinsam mit der Schulleitung abgestimmt und er verläuft in Phasen. Wenn Schulleitungen um SEB anfragen, findet in der ersten Kontaktphase zumeist ein auftragsklärendes Gespräch statt, worin es auch um eine Abklärung und Abgrenzung von Aufgaben und Funktionen der Beratenden und der schulischen Personen geht, um ein ge-

meinsames Verständnis von Führung im Prozess, Beratungssituation, Zielsetzungen und Arbeitsweise herzustellen. Anschließend folgen die Phasen der Bestandsaufnahme, Aktion und Evaluation (Adenstedt, 2016; Dederling et al., 2022, Altrichter et al., 2021).

Welche Anlässe bzw. Auslöser für Schulentwicklungsberatung gibt es?

Wenn Schulleitungen SEB als Supportsystem nutzen, beabsichtigen diese meist die Steigerung der schulischen Qualität. Auslöser für die Nachfrage von SEB können aus standortspezifischem Eigeninteresse heraus entstehen (z.B. neuer Schwerpunkt, Evaluationsvorhaben, Unterrichtsentwicklung) aber auch angebotsorientierte Gründe (z.B. Reformvorhaben im Bildungsbereich, diverse Gütesiegel etc.) haben. Es kommt vor, dass die Schulaufsicht Schulleitungen die Inanspruchnahme von SEB aus ihrer Perspektive heraus empfiehlt (z.B. nach externer Evaluation) (Goecke, 2018).

SEB gewinnt an Schulen im Allgemeinen als Unterstützungssystem zunehmend Beachtung. Berater*innen handeln aus verschiedenen Rollenverständnissen, z.B. als Moderator*in, kritische*r Freund*in oder als Fachkraft mit spezieller Expertise (Tajik, 2008).

Systemisches Beratungsverständnis

Die systemische Beratung nähert sich dem Entwicklungsanliegen einer Schule durch einen Fokus auf das Zusammenspiel einzelner Teile des Systems, beachtet die Komplexität, beobachtet Wechselwirkungen, Ergänzungsprozesse und gegenseitige Beeinflussungen im System (Ellebracht et al., 2011). Auf diese systemische Herangehens- und Sichtweise gründen sich Arbeitsformate von Berater*innen, wie z.B. Beratungsgespräche mit Schulleitungen oder Teilgruppen im Kollegium, Coaching, das Entwickeln von Konzepten durch Diskussion im Team (Dederling et al., 2013). Beratende unterstützen Schulen beim Ausprobieren neuer Wege und helfen dabei, das Bewusstsein für Veränderungsprozesse zu initiieren. Die Schulentwicklungsberater*innen arbeiten darauf hin, die Selbststeuerungsfähigkeit der Schule zu stärken und sich selbst zurückzuziehen. „Das Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige und nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse in Gang zu bringen und zu begleiten, um Systeme überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen.“ (Königswieser & Hillebrand, 2017, S. 20) Die Einflussnahme der aus den systemischen Verständnis handelnden Schulentwicklungsberater*innen erfolgt primär durch die Prozesssteuerung, weniger durch inhaltliche Vorgaben (Berglehner & Wilbers, 2015).

Goecke (2018) unterscheidet die auf die Strukturen einer Schule bezogene organisationszentrierte SEB, die sich auf den organisatorischen Wandel konzentriert, und die auf Unterrichtsentwicklung fokussierte unterrichtsbezogene SEB, welche Defizite im Bereich des Unterrichts beheben möchte (Goecke, 2018; Dederling et al., 2022). Beratende weisen vielfältige prozessberatende und inhaltliche Kompetenzen auf, die sie situativ einsetzen (Dederling et al., 2013; Kamarianakis, 2021).

Systemische SEB braucht die Bereitschaft der Schulleitung und der Schule, sich zu öffnen und an neuen Strukturen zu arbeiten. Schulentwicklungsberatende regen die Beteiligten durch verschiedene Methoden an, das eigene Handeln laufend zu reflektieren, eigene Ziele zu formulieren und gemeinsam an der Weiterentwicklung im schulischen Kontext zu arbeiten (Palmowski, 2007). Als unterstützend für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess im Beratungssystem erweist sich ein geteiltes Verständnis von Führung, zwischen Schulleitung als Auftraggeber*in und Beratenden, welches durch ein vertrauensvolles Führen und Führenlassen auf Prozessebene sichtbar wird.

Ist es einer Schule nicht möglich, fachliche Expertise aus sich heraus zu rekrutieren bzw. zu entwickeln, kann auch zeitweilig prozessbegleitend fachliche Expertise von außen in die Prozessbegleitung eingebracht werden. Diese Impulse externer Fachleute (z.B. durch fachdidaktische Trainings) dienen der Entwicklung schulinterner Handlungsimpulse für weitere Prozessschritte. Eine Kombination bzw. ein Ineinandergreifen von Prozessberatung und Fachberatung in einem SEB-Prozess nennt man auch integrierte Fach- und Prozessberatung bzw. Komplementärberatung (Königswieser et al., 2015).

Nutzen für schulische Führungskräfte & Schulen aus SEB

Der Schulführung an der Einzelschule wird in der Literatur eine zentrale Rolle zugesprochen. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben für die Qualitätsentwicklung stellt die Einrichtung umfassender Kooperationsstrukturen und -kultur unter Lehrenden dar (Rolff, 2016; Kamarianakis, 2021; Goeke, 2018).

Der Forschungsstand im umfangreichen Feld der SEB lässt noch viele Fragen offen (Goecke, 2018; Kamarianakis, 2021; Dederling et al., 2022). Es gibt jedoch einige Trends bzw. Gelingensbedingungen, die aus Perspektive von Schulleitungen auf förderliche Impulse aus der SEB für die Schulentwicklung ihrer Schulen schließen lassen (Bauer & Schwarz, 2022; Dienbauer, 2019).

- Durch die Teilhabe an der prozessbegleitenden Beratung können Schulleitungen und Lehrpersonen strukturierte Abläufe im Schulentwicklungsprozess erleben bzw. in Folge auch selbst gestalten, was als großer Mehrwert hervorgehoben wird.
- Die Unterstützung bei der Einrichtung von Steuergruppen als strukturelles Element im Qualitätsentwicklungsprozess wird vielerorts als nachhaltig wirkende Maßnahme gesehen.
- Die von Schulleitung und Beratenden gemeinsam praktizierte offene, vertrauensvolle und positive Haltung wird als wichtiger Einfluss- und Vorbildfaktor für einen erfolgreichen Beratungsprozess betont.
- Schulleitungen attestierten, durch die Resonanz mit der Prozessführung bezüglich ihrer Rollengestaltung in der Schulentwicklung mehr Klarheit gewonnen zu haben.
- Schulleitungen fühlen sich durch die methodische Arbeitsweise der Beratenden unterstützt und entlastet.

- Als sehr wertvoll wird die Art und Weise der Kommunikation während des Entwicklungsprozesses hervorgehoben. Der regelmäßige Austausch – sowohl über fachliche Angelegenheiten als auch über den Prozessverlauf an sich – hilft Schulentwicklung voranzubringen.

Dienbauer (2019) fasst aus einer Interviewstudie unter Schulleitungen wesentliche Einflussfaktoren für eine als effizient und qualitativ voll wahrgenommene Beratung zusammen:

- die methodische Gestaltung und der Ablauf des Beratungsprozesses
- die Außensicht der Beratenden auf das System
- die Zielsetzungen
- die Arbeitshaltung des Kollegiums
- die Einrichtung eines Steuerteam für gruppensdynamische Abläufe
- die Haltung der Beratenden

Vor allem die externe Perspektive der Beratungspersonen auf die Schule kann neue Impulse für Entwicklungsaktivitäten auslösen, die Zielfokussierung unterstützen und neue Perspektiven für deren Erreichung aufzeigen. Interessant ist auch jener Aspekt, dass die Schulen, die SEB in Anspruch genommen haben, generell Schulentwicklung positiv gegenüberstehen (ebd.).

Festzuhalten ist, dass die Akzeptanz der Schulführung im Gesamtkollegium wesentlich für die Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen gesehen wird. Eine initiiierende und als Türöffner handelnde Schulleitung scheint für den Erfolg des durch externe Berater*innen begleiteten Entwicklungsprozesses maßgeblich zu sein (Dedering et al., 2013; Kamarianakis, 2021).

Resümee

Veränderungsprozesse voranzutreiben und nachhaltig zu implementieren, ist das priorisierte Ziel der Schulentwicklung und der SEB. Basis für ein möglichst erfolgreiches Vorgehen von Schulleitung und Berater*innen ist eine vertrauensvolle Beziehung sowie ein gemeinsam entwickeltes Verständnis von Rollen und Aufgaben im begleiteten Schulentwicklungsprozess. Das Finden einer guten Kommunikationskultur für schulische Entwicklungsprozesse ist zentral für das Gelingen von Veränderung. Deshalb wird diese in den Beratungsprozessen gemeinschaftlich ausgearbeitet und vorgelebt (Goecke, 2018).

Zumeist gehen mit diesen Umbrüchen auch Veränderungen im Führungshandeln von Schulleitungen, in der Zusammenarbeit von Teams sowie in der Feedbackkultur einher (Dienbauer, 2019). Durch die Unterstützung der externen Berater*innen werden an den Schulen, z.B. durch die Einrichtung von Steuergruppen oder Räumen für Reflexionsschleifen bzw. die Sichtbarmachung von Prozessen, klare Strukturen geschaffen. Vor allem bei längerer Beratungsdauer wird Schulen geholfen, ihre Ressourcen auf festgelegte Meilensteine und Zielvorgaben, die für einen Veränderungsprozess unabdingbar sind, auszurichten und sich zu fokussieren (Dienbauer, 2019; Kamarianakis, 2021).

Unter solchen Prämissen gelingt es Schulen zunehmend, ihre gesetzten Ziele mithilfe passender Strukturen und förderlicher Kommunikationkultur zu erreichen und weitere Entwick-

lungsvorhaben selbstständig fortzuführen (Schwarz & Überlacker, 2023). Die SEB kann durch ihr systemisches Handeln Schulleitungen Druck nehmen und auf dem Weg zur Erreichung der gewünschten Veränderung begleiten (Buhren & Rolff, 2018).

Literaturverzeichnis

Adenstedt, K. (2016). *Schulentwicklungsberatung. Zwischen staatlicher Steuerung und einzelschulischer Entwicklung: Untersuchungen zu Bedarf und Gestalt eines Unterstützungsinstruments*. Klinkhardt.

Altrichter, H., Krainz, U., Kemethofer, D., Jesacher-Rößler, L., Hautz, H., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2021). Schulentwicklungsberatung und Schulentwicklungsberatungsforschung. In Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung (BMBWF). (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2021* (S. 375–421). BMBWF.

Bauer, D. & Schwarz, J. E. (2022). Wirkungen & Einflüsse externer Schulentwicklungsberatung auf Schulentwicklungsaktivitäten. *R&E-SOURCE*, (17). <https://doi.org/10.53349/resource.2022.i17.a1063>

Berglehner, F. & Wilbers, K. (2015). *Schulisches Prozessmanagement. Einführung, Praxisreflexion, Perspektiven* (Band 13). Berlin: epuli GmbH.

BMBWF [Bundesministerium Bildung, Wissenschaft und Forschung] (2019). Der Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan (PH-EP) 2021–2026, https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904_Brosch%C3%BCre_PH_Entwicklungsplan_A4_BF%20ew.pdf, Stand vom 10. Nov. 2023

Buhren, C. & Rolff, H.-G. (2018). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Bussey, L.H., Welch, J.C. & Mohammed M.B. (2014). Effective consultants: a conceptual framework for helping school systems achieve systemic reform, *School Leadership & Management*, 34(2), 156–178. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.849684>

Dederling, K., Kamarianakis, E. & Racherbäumer, K. (2022). Schulentwicklungsberatung. Begrifflich-konzeptionelle Grundlegung, empirische Betrachtung und kritische Perspektivierung. *Die Deutsche Schule*, 114(4), 345–362.

Dederling, K., Tillmann, K.-J., Goecke, M., & Rauh, M. (2013). *Wenn Experten in die Schule kommen: Externe Schulentwicklungsberatung – empirisch betrachtet* (Educational Governance, Band 23). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01402-5>

Dienbauer, P. (2019). *Auf dem Weg zur autonomen und eigenverantwortlichen Schule. Systemische Schulentwicklungsberatung als Unterstützung hin zu einem individuellen Schulprofil* [Masterarbeit]. Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Baden.

Ellebracht, H., Lenz, G. & Osterhold, G. (2011). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxisbuch für Berater und Führungskräfte*. 4. Auflage. Springer.

Goecke, M. (2018). *Schulentwicklung durch Beratung. Eine Studie an nordrhein-westfälischen Schulen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21317-6>

Kamarianakis, E. (2021). *Schulentwicklungsberatung in schulischen Innovationsprozessen – Empirische Analyse zur Schulentwicklung in der Rhein-Ruhr-Region*. Dissertation. TU Dortmund.

- Kamarianakis, E. & Dederling, K. (2021). Schulentwicklungsberatung als Unterstützungssystem der Schulentwicklung. Gelingensbedingungen einer Beratung der Schule als Organisation. In T. Webs & V. Manitius (Hrsg.), *Unterstützungssysteme für Schulen* (S. 331–352). wbv.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2017). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. (2015). Integrierte Fach- und Prozessberatung. In M. Mohe (Hrsg.), *Innovative Beratungskonzepte* (S. 71–92). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07942-0_4
- Palmowski, W. (2007). *Der Anstoß des Steines. Systemische Beratung im schulischen Kontext* (6. Aufl.). Dortmund: Löer Druck GmbH.
- PH NÖ (Pädagogische Hochschule Niederösterreich) (2023). *Schulentwicklungsberatung*, <https://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueber-uns/departments/schulentwicklung/angebot/schulentwicklung-und-schulentwicklungsberatung>, Stand vom 10. Nov. 2023.
- Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Beltz.
- Rolff, H.-G. (2018). Grundlagen der Schulentwicklung. In C. G. Buhren & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (S. 12–39). Beltz.
- Schwarz, J. E., & Überlacker, F. (2023). Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich: Konzept und Bestandsaufnahme (2018 – 2022). *R&E-SOURCE*, 10(1), 165–178. <https://doi.org/10.53349/resource.2023.i1.a1157>
- Tajik, M. A. (2008). *External Change Agents in developed and developing countries*. *Improving Schools*, 11(3), 251–271. <https://doi.org/10.1177/1365480208098390>

Autorinnen

Petra Dienbauer, BEd MEd

Seit 2013 als Schulentwicklungsberaterin, seit September 2023 als Beratende bzw. Lehrende in den Schwerpunktbereichen Schulentwicklungsberatung und Qualitätsentwicklung an der Pädagogische Hochschule Niederösterreich tätig.

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

Johanna Schwarz, Dr. BEd

Seit 2018 als Lehrende in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie in der Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich tätig. Schwerpunktbereiche sind Schulentwicklungsberatung, Leadership for Learning sowie Qualitätsentwicklung an Schulen.

Kontakt: j.schwarz@ph-noe.ac.at