



# DAS WIENER BILDUNGSVERSPRECHEN

ENDBERICHT DER PROZESSBEGLEITENDEN EVALUATION  
2022-2025

## IMPRESSUM

EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung

Q21 (im MuseumsQuartier Wien)

Museumsplatz 1/4/3

A-1070 Wien

<https://educult.at>

Juni 2025

Projektleitung:

Dr.<sup>in</sup> Anke Schad-Spindler

Projektmitarbeit:

Dr.<sup>in</sup> Veronika Ehm

Dr. Aron Weigl

Mag. Tanja Nagel, MSc

Auftraggeber:

Stadtratsbüro der Bildungsstadträtin & Vizebürgermeisterin, Stadt Wien - Bildung und Jugend

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1 Zusammenfassung .....</b>	<b>4</b>
1.1 Daten zur Untersuchung .....	4
1.2 Zusammenfassung der Hauptergebnisse .....	4
<b>2 Berichtsstruktur .....</b>	<b>8</b>
<b>3 Erhebungsschritte und Datenlage .....</b>	<b>9</b>
3.1 Prozessbegleitende Evaluation .....	9
3.1.1 Zwischenberichte als Beitrag zur Programmsteuerung .....	9
3.1.2 Vorliegender Endbericht .....	10
<b>4 Ergebnisse .....</b>	<b>12</b>
4.1 Zielorientierung .....	12
4.1.1 Zielentwicklung im Umsetzungsprozess .....	12
4.1.2 Relevanz der Ziele für die Schulen .....	14
4.1.3 Verständnis von Schulentwicklung .....	16
4.2 Strukturqualität .....	17
4.2.1 Organisatorische Strukturen und Vorerfahrungen .....	17
4.2.2 Personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcenbereitstellung .....	19
4.2.3 Voraussetzungen und Herausforderungen an den Schulen .....	22
4.3 Prozessqualität .....	25
4.3.1 Rollen und Verantwortlichkeiten .....	25
4.3.2 Einbeziehung relevanter Stakeholdergruppen .....	38
4.3.3 Austausch zwischen Schulen .....	39
4.3.4 Planung und Umsetzung einzelner Programmelemente .....	40
4.3.5 Umsetzung an den Schulen – Möglichkeiten und Herausforderungen .....	42
4.4 Ergebnisqualität .....	47
4.4.1 Beitrag zur Schulentwicklung .....	47
4.4.2 Nachhaltigkeit und Verstetigung der Schulentwicklung .....	58
4.4.3 Ergebnisqualität auf Programmebene .....	61
<b>5 Anhang .....</b>	<b>64</b>
5.1 Abbildungsverzeichnis .....	64

# 1 ZUSAMMENFASSUNG

## 1.1 Daten zur Untersuchung

**Titel der Studie:** Das Wiener Bildungsversprechen. Endbericht der prozessbegleitenden Evaluation 2022-2025.

**Auftraggeber\*in:** Stadtratsbüro der Bildungsstadträtin & Vizebürgermeisterin, Stadt Wien - Bildung und Jugend

**Methode:** Qualitative Interviews, Fokusgruppen, Vor-Ort-Fallstudien, Online-Befragung

**Prozessbegleitung:** Oktober 2022-Februar 2025

**Durchführendes Institut:** EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung

**Projektleitung:** Dr.<sup>in</sup> Anke Schad-Spindler

**Wissenschaftliche Mitarbeit:** Dr.<sup>in</sup> Veronika Ehm, Mag. Tanja Nagel, MSc, Dr. Aron Weigl

**Gesamtkosten:** 58.380,- netto

## 1.2 Zusammenfassung der Hauptergebnisse

Der Endbericht zur Evaluation des Wiener Bildungsversprechens (WBV) bietet eine umfassende Analyse der verschiedenen Aspekte des Programms, das darauf abzielt, Schulen in herausfordernden Lagen zu unterstützen. Der vorliegende Endbericht fasst die Ergebnisse der prozessbegleitenden Evaluation zusammen. Zwischen 2022 und 2025 wurden insgesamt 47 vertiefende Interviews mit Programmbeteiligten, zwei Fokusgruppendifkussionen, fünf Fallstudien an Schulen (inklusive Vorgesprächen mit Schulleitungen, Interviews mit Pädagog\*innen sowie teilnehmenden Beobachtungen an Aktivitäten) sowie eine Online-Befragung mit Schulentwicklungsteams durchgeführt.

*EDUCULT bedankt sich bei allen, die einen Beitrag zur Evaluation geleistet und ihre Zeit und ihr Wissen der Programmentwicklung zur Verfügung gestellt haben.*

Die Evaluation der **Zieleorientierung** des Wiener Bildungsversprechens (WBV) beleuchtet die Entwicklung und Relevanz der Programmziele sowie das Verständnis von Schulentwicklung. Die Ziele des WBV haben sich im Umsetzungsprozess weiterentwickelt und wurden zunehmend präzisiert. Im Ergebnis konnte erreicht werden, dass die Programmziele gut mit den Bedürfnissen der teilnehmenden Schulen übereinstimmen, wobei eine bedarfsorientierte und eigenständige Zielformulierung im Rahmen der Schulentwicklung in Austausch mit den Programmkoordinierenden (WBV-Team) und begleitet von WBV-Berater\*innen ermöglicht wird. Dies fördert die Autonomie und Selbstermächtigung der Schulen, indem sie ihre individuellen Schwerpunkte gezielt verfolgen können.

Die Evaluation hebt hervor, dass die Lernorientierung und die Reflexionsprozesse im Programmverlauf an Bedeutung gewonnen haben. Es wird betont, dass die Stärkung von gegenseitiger Wertschätzung und Motivation von allen, die am Gelingen von Schule beteiligt sind – Verwaltung, Politik, Schulen, Aus- und Fortbildung und externe Expert\*innen – zentral für gelingendes Lernen und Lehren ist.

Die Evaluation der **Strukturqualität** untersucht organisatorische Strukturen, Ressourcenbereitstellung und Herausforderungen an den Schulen. Die Evaluation zeigt, dass die Schulen durch das WBV neue Strukturen wie Schulentwicklungsteams, Feedbackkultur und kollegiale Fallberatung aufbauen konnten, was als sehr wertvoll erachtet wird. Diese Strukturen tragen zur kontinuierlichen Schulentwicklung bei und fördern die Zusammenarbeit innerhalb der Schulen.

Die zeitliche Eingliederung der WBV-Aktivitäten und die zusätzliche Arbeitsbelastung hängen stark mit Personalthemen zusammen, wie Pensionierungen und verlängerte Ausbildungsdauer von Pädagog\*innen. Zudem gibt es einen Engpass bei der Integration und Unterstützung einer wachsenden Anzahl an Schüler\*innen. Ganztagschulen haben besondere Herausforderungen bei der Koordination und Kommunikation im Kollegium von Schul- und Freizeitteams.

Im Bereich **Prozessqualität** beleuchtet die Evaluation Rollen und Verantwortlichkeiten der Programmbeteiligten, die Einbeziehung relevanter Stakeholdergruppen, den Austausch zwischen Schulen sowie die Planung und Umsetzung einzelner Programmelemente. Die Evaluation zeigt, dass die klare Rollenverteilung und die Einbindung von Stakeholdern aus Bildungspolitik, Verwaltung und Aus- und Fortbildung von Pädagog\*innen entscheidend für den Erfolg des Programms sind.

Die Planung und Umsetzung der Programmelemente wurden kontinuierlich verbessert, wobei die Erfahrungen aus jedem Durchgang zur Verbesserung genutzt wurden. Das WBV wird als ein professionelles und lernfähiges Projekt beschrieben. Die intensive Begleitung der Schulen und Schulleitungen durch WBV-Berater\*innen und Coaches wird als besonders wertvoll erachtet, da sie im herausfordernden Schulalltag hilft, den Fokus auf Entwicklungsprozesse zu halten.

Im Bereich **Ergebnisqualität** untersucht die Evaluation den Beitrag des Programms zur Schulentwicklung, die Nachhaltigkeit der angestoßenen Prozesse und die Bewertung des Programms insgesamt. Die Befragten betonen, dass das WBV trotz struktureller Herausforderungen positive Entwicklungen angestoßen hat. Die begrenzte Programmdauer und die Wirksamkeit auf Unterrichtsebene bleiben jedoch Herausforderungen, die weiter beobachtet werden müssen. Ebenfalls besteht Bedarf an langfristiger Sicherung und Ausbau der Strukturen zur Schulentwicklung sowie an ausreichenden Ressourcen, um die Nachhaltigkeit der angestoßenen Veränderungen an den bereits involvierten Schulen zu gewährleisten und eine Erweiterung des Programms auf andere Schulen in herausfordernden Lagen zu ermöglichen.

Auf Basis der Evaluationsergebnisse werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

### Auf Ebene des WBV-Programms: Empfehlungen an die Programmbeteiligten und -Partner\*innen

- Zugang für Schulen zu einem **Expert\*innenpool** für Beratung, Coaching und Supervision sowie Fortbildungen, auch nach Ende der aktiven Teilnahme am WBV-Programm, und entsprechende Ressourcen bzw. Förderungsmöglichkeiten, um nachhaltige Schulentwicklung zu unterstützen.
- Weiterentwicklung und Vertiefung der **Kooperation mit Pädagogischen Hochschulen** u.a. zu Fragen von Schulentwicklung, Beratungsqualität und Berater\*innenauswahl im Sinne des Zusammenwirkens unterschiedlicher institutioneller Perspektiven. Das breit gefächerte Angebot der Pädagogischen Hochschulen im Bereich Schulentwicklung steht allen Schulen zur Verfügung. Spezifisch für WBV-Schulen sollten Folgemaßnahmen mit der PH vereinbart werden, um weiter aktiv die Schulentwicklung voranzutreiben.
- Weiterführung und Stärkung der Prämisse von **Organisationsentwicklung als ganzheitliche Perspektive**, welche alle systemrelevanten Prozessebenen berücksichtigt - das betrifft u.a. die Bereiche Personal, Teams, Lernbegleitung/Unterricht, Konfliktregulation, Ressourcen-Management und viele mehr.
- Stärkere Fokussierung auf **Unterrichtsentwicklung** als Teil der Schulentwicklung. Hier zeigt die Evaluation Fortbildungs- und struktureller Entwicklungsbedarf, um einzelne Initiativen von Schulen und Pädagog\*innen noch mehr in eine breite Verankerung und Verstetigung zu bringen, um das Lernen noch wirksamer zu machen.
- Weiterführung von Vernetzung und **Austausch zwischen Schulen verschiedener Durchgänge** (z.B. durch Netzwerktreffen, Hospitationen, gemeinsame Projekte), um voneinander zu lernen, dabei Einbezug von Stakeholdern aus Bildungspolitik und -verwaltung.
- Überprüfung der bestmöglichen organisatorischen und **strukturellen Verankerung** des WBV im Sinne einer effektiven und effizienten Koordination und Unterstützung für die teilnehmenden Schulen.
- **Erweiterung der Programmlaufzeit** auf 3 Jahre
- Stärkung der **öffentlichen Sichtbarkeit** der WBV-Schulentwicklung auf Basis der Erfahrungen der teilnehmenden Schulen (z.B. „stories of action/change“).

### Über das WBV-Programm hinaus: Empfehlungen an die Bildungspolitik für schulische Organisationsentwicklung

- Förderung von **Autonomie**, um Schulen zu ermutigen, eigene Ziele und Schwerpunkte zu definieren und zu verfolgen.
- **Zeit und Ressourcen** für Schulentwicklung an Schulen strukturell verankern, um Raum für Veränderungs- und Reflexionsprozesse (Treffen der Schulentwicklungsteams, Selbstevaluationstools, Arbeitsgruppen) zu institutionalisieren.
- **Entlastung der Schulleitungen** von administrativen Aufgaben (Unterstützungspersonal, zweite Managementebene), um den Fokus auf Führungsaufgaben zu halten. Stärkung der Führungsrolle durch die Institutionalisierung von qualifizierten Coachingangeboten.
- Verstärkung von Stakeholder-Netzwerken, **Governance- und Kooperationsstrukturen** der Bildungsadministration (Bezirk/Land/Bund) für die Mitgestaltung von Schulentwicklung, um Synergien zu nutzen und die Kooperation und Koordination hier noch effizienter und wirksamer zu gestalten.

- Kontinuierliche Koordination und Unterstützung der Schulen bei Schnittstellen zu **infrastrukturellen Verwaltungseinheiten**, die für Maßnahmen im Bereich der Schulentwicklung mitverantwortlich sind (insbesondere auch, um bauliche Veränderungen voranzubringen, z.B. im Bereich der Außenflächen wie Schulhöfe und Schulvorplätze).

## 2 BERICHTSSTRUKTUR

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die prozessbegleitende Evaluation des Wiener Bildungsversprechens (WBV), ein Programm der Stadt Wien zur Unterstützung von Schulen in besonders herausfordernder Lage. Der vorliegende Endbericht fasst die Erhebungen zwischen Oktober 2022 bis Februar 2025 zusammen.

In Kapitel 3 wird **die Datenerhebung und -grundlage** des Berichts geschildert. Danach folgt der **Ergebnisteil** in Kapitel 4, der folgendermaßen aufgebaut ist:

Kapitel 4.1 befasst sich mit Fragen der Zieleorientierung des WBV: Wie haben sich die Ziele im Umsetzungsprozess entwickelt? Inwiefern sind die Programmziele relevant für die Schulen? Welches Verständnis von Schulentwicklung hat sich im Programmverlauf geschärft?

Anschließend geht der Bericht auf die Evaluationsergebnisse im Hinblick auf drei Qualitätsdimensionen des Programms in ihrer jeweiligen Entwicklung und in Detailspekten ausführlich ein. Im Kapitel 4.2 wird die Entwicklung der Strukturqualität analysiert. Hier geht es zunächst um organisatorische Strukturen und Vorerfahrungen. Danach wird die zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcenbereitstellung im Programm nachvollzogen. In weiterer Folge werden die Voraussetzungen und Herausforderungen der programmteilnehmenden Schulen dargelegt.

Danach folgt Kapitel 4.3 zur Entwicklung der Prozessqualität, in dem es zunächst um die Rollen und Verantwortlichkeiten der Programmbeteiligten geht, bevor die Einbeziehung von relevanten Stakeholdergruppen aus dem Bildungsbereich besprochen wird. In weiterer Folge geht es um die externe Öffentlichkeitsarbeit sowie den Austausch zwischen Schulen. Anschließend wird die Planung und Umsetzung einzelner Projektschritte beleuchtet. Das letzte Unterkapitel zur Prozessqualität befasst sich mit Möglichkeiten und Herausforderungen der Umsetzung an den Schulen.

In Kapitel 4.4 werden schließlich Fragen der Ergebnisqualität behandelt: Inwiefern hat das WBV einen Beitrag zur Schulentwicklung geleistet, wo zeigen sich Auswirkungen des Programms auf die teilnehmenden Schulen, die die Schulen stärken? Für die weiteren Perspektiven geht es im letzten Detailkapitel um Fragen der Nachhaltigkeit und möglichen Verstetigung des Programms.

In allen Ergebniskapiteln werden Zitate von Befragten integriert, da Pädagog\*innen, Schulleitungen und Beteiligte des WBV selbst treffende Worte finden, um über ihre Erfahrungen zu sprechen. Diese Stimmen geben die Herausforderungen, Impulse und Entwicklungen aus individuellen Perspektiven wieder. Alle Zitate wurden anonymisiert und para- und nonverbale Äußerungen sowie irrelevante Füllwörter wurden im Sinne des Leseflusses ausgelassen.

## 3 ERHEBUNGSSCHRITTE UND DATENLAGE

### 3.1 Prozessbegleitende Evaluation

Die externe Prozessevaluation zielte darauf ab, die Umsetzung des Programms *Das Wiener Bildungsversprechen*, interne Prozesse sowie die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten zu untersuchen. Auch die Programmstrukturen sollten in den Blick genommen werden. Ziel war es, im Verlauf des Programmprozesses auftretende Entwicklungen aufzuzeigen, einzuschätzen und damit relevantes Wissen für die Programmsteuerung beizutragen. Eine Wirkungsanalyse war im Rahmen der Evaluation nicht vorgesehen, allerdings wird im vorliegenden Endbericht auch auf Aspekte der Ergebnisqualität eingegangen (siehe 4.4). Die prozessbegleitende Evaluation war in insgesamt drei interne Zwischenberichte für die Programmsteuerung und den vorliegenden öffentlichen Endbericht aufgeteilt.

#### 3.1.1 ZWISCHENBERICHTE ALS BEITRAG ZUR PROGRAMMSTEUERUNG

Datenbasierte Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Programms wurden in mehreren internen Zwischenberichten dargelegt und mit dem Auftraggeber und dem WBV-Team diskutiert:

##### Erster Zwischenbericht 2023

Der erste Zwischenbericht vom März 2023 fokussiert auf die Ausgangslage des Programms, auf den Aufbau der Strukturen und die Entwicklung der Formate, sowie auf erste Schritte der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Schulen des ersten Durchgangs. Aus der Analyse und Bewertung der Startphase konnten Empfehlungen entwickelt werden, unter anderem für das Onboarding der Schulen und die Laufzeit des Programms, die von den Verantwortlichen in weiterer Folge umgesetzt wurden. Die Datengrundlage für den ersten Zwischenbericht basiert auf:

- Einem Startworkshop mit dem Projektteam
- Einer explorativen Dokumenten- und Akteursanalyse
- Einem explorativen Interview mit der Projektleitung
- Laufender Dokumentenanalyse
- 10 ca. 30-minütige Interviews mit allen Schulleitungen des ersten Durchgangs, u.a. zu den Erwartungen an die Teilnahme und den Erfahrungen in der Startphase.

##### Zweiter Zwischenbericht 2024

Der zweite Zwischenbericht vom Februar 2024 nimmt besonders Bezug auf die Entwicklung der Ziele des WBV und beschreibt, wie sich das Verständnis von Schulentwicklung zunehmend schärfte. Ebenfalls wurde die Entwicklung der Strukturqualität im Verlauf von 2023 analysiert, dabei insbesondere, wie Fragen der Ressourcenadministration durch Strukturen der Koordination und Kooperation zunehmend geklärt werden konnten. Auch Fragen der Entwicklung der Prozessqualität wurden in diesem Bericht beleuchtet. Hier wird festgehalten, dass sich

wichtige Aspekte der Rollen und Verantwortlichkeiten konsolidieren konnten. Für alle Aspekte wurden auch steuerungsrelevante Empfehlungen formuliert. Die Daten für den zweiten Zwischenbericht umfassten:

- Laufende Dokumentenanalyse
- Eine Fokusgruppe mit WBV-Berater\*innen
- Sechs ca. einstündige Interviews mit Umsetzungspartner\*innen (zwei Personen aus dem WBV-Team, zwei Personen aus der Bildungsdirektion, eine Person aus dem Büro des Stadtrats für Bildung und Jugend, sowie eine extern prozessbegleitende Person)

### Dritter Zwischenbericht September 2024

Der dritte Zwischenbericht wurde in Form eines Arbeitsgesprächs mit dem WBV-Team auf Basis einer Präsentation übermittelt. Dabei wurde ein Überblick über den Stand der Erhebungen gegeben, weitere Erhebungen geplant und die Zeitplanung für die Endphase der Evaluation definiert.

#### 3.1.2 VORLIEGENDER ENDBERICHT

Der vorliegende Endbericht umfasst die Analysen aus den folgenden Datenerhebungen und -analysen:

##### Laufende Dokumentenanalyse

Laufend zur Verfügung gestellte Dokumente zu wesentlichen Schritten der wurden in die finale Analyse einbezogen. Ebenso wurden unter anderem Informationen zum Programm, die Newsletter für WBV-Berater\*innen und der allgemeine Newsletter des WBV sowie Dokumente zur Zielvereinbarung mit den teilnehmenden Schulen des ersten Durchgangs analysiert.

##### Interviews mit Beteiligten des WBV (Umsetzungspartner\*innen, WBV-Berater\*innen, Kooperationspartner\*innen)

Zwischen Februar 2024 und Februar 2025 fanden insgesamt elf rund einstündige Interviews mit Personen statt, die in der Programmumsetzung beteiligt sind (Bildungsdirektion, Büro des Stadtrats für Bildung und Jugend, beteiligte Magistratsabteilungen, Prozessbegleitung, Mitarbeitende im WBV-Team). Weitere fünf ca. einstündige Interviews wurden mit Kooperationspartner\*innen geführt (Personen, mit denen bei Leadership- und Impulsworkshops im Rahmen des WBV zusammengearbeitet wurde, sowie Bildungsinitiativen, die mit Schulen im Rahmen des WBV kooperierten). Zusätzlich fanden vier Interviews mit WBV-Berater\*innen aus Durchgang 1 und 2 statt.

##### Interviews mit den Schulleiter\*innen

Um Veränderungen im Programm auf Basis der ersten beiden Durchgänge nachvollziehen zu können, wurden in Absprache mit der Projektleitung zehn Schulleiter\*innen aus Durchgang 1 und 2 des WBV interviewt. Auch diese Interviews dauerten jeweils ca. eine Stunde.

### Fokusgruppe mit dem WBV-Team

Im Oktober 2024 fand eine zweistündige Fokusgruppe mit fünf Mitarbeitenden des WBV statt, bei der die Programmentwicklung seit 2022 intensiv reflektiert werden konnte.

### Fallstudien zu Aktivitäten und Maßnahmen inkl. Befragung der jeweils Beteiligten

Um einen Einblick in die Umsetzung einzelner Aktivitäten und Maßnahmen im Kontext WBV zu erhalten, wurden Fallstudien an drei Volksschulen sowie zwei Mittelschulen aus dem ersten Durchgang durchgeführt. Die Abläufe wurden eng mit den Schulleitungen abgestimmt und umfassten Vorgespräche mit den Schulleitungen und beteiligten Pädagog\*innen, teilnehmende Beobachtungen an Aktivitäten (Fortbildungen für das Team, Unterrichtssituationen, Bildung von Erziehungsberechtigten), Interviews mit Pädagog\*innen sowie Vor-Ort Begehungen von Schulräumen.

### Online-Befragung der Schulentwicklungsteams

Im Oktober und November 2024 fand eine Online-Befragung von Schulentwicklungsteams der ersten beiden Durchgänge statt. Diese wurde von EDUCULT programmiert und in Kooperation mit der Projektleitung an die Schulentwicklungsteams der Schulen der Durchgänge 1 und 2 versandt. Insgesamt konnten 63 vollständig ausgefüllte Antwortsätze in die Analyse aufgenommen werden, wobei pro Durchgang Vertreter\*innen aus jeweils zehn verschiedenen Schulen teilgenommen haben. D.h. der Durchgang 1 konnte komplett erfasst werden, aus Durchgang 2 fehlen zwei Schulen. 29% der Befragten haben in ihrer Schule die Position der Schulleitung inne, 68% arbeiten als Pädagog\*in und 3% als Freizeitpädagog\*in oder in einer anderen Position.

### Validierungsworkshop

Ein Validierungsworkshop mit WBV-Team und Vertreter\*innen des Auftraggebers fand im Januar 2025 statt und diente der Diskussion und Überprüfung der Ergebnisse.

### Triangulation und abschließende Datenanalyse

Im Sinne einer Triangulation wurden alle gewonnenen Daten zusammengetragen und miteinander in Verbindung gesetzt. Unterschiedliche methodische Zugänge erlauben eine multidimensionale Perspektive auf die Programmentwicklung des WBV. Für den Endbericht wie für die Zwischenberichte wurde dieselbe Verarbeitung der qualitativen Daten durchgeführt: Die qualitativen Daten aus Interviews und Fokusgruppen wurden KI-assistiert DSGVO-konform transkribiert<sup>1</sup>. Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgte mit Unterstützung von MAXQDA.24, ebenfalls DSGVO-konform KI-assistiert.<sup>2</sup> Die Daten aus der Online-Befragung wurden mithilfe von SPSS statistisch ausgewertet.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Über f4 Audiotranskription, siehe f4 (2025): <https://www.audiotranskription.de/> (abgerufen am 10.03.2025).

<sup>2</sup> Siehe Maxqda/Verbi Software (2025): <https://www.maxqda.com/de/> (abgerufen am 10.03.2025).

<sup>3</sup> Siehe SPSS (2025): <https://www.ibm.com/products/spss-statistics> (abgerufen am 10.03.2025).

## 4 ERGEBNISSE

### 4.1 Zielorientierung

#### 4.1.1 ZIELENTWICKLUNG IM UMSETZUNGSPROZESS

Für die Steuerung und Evaluation eines Programms ist es essenziell, nicht nur die offiziellen Ziele, sondern auch die tatsächlichen Wirkungen und Dynamiken zu erkennen. Neben expliziten Zielen – offiziell formulierten Zielen, die in Programmdokumenten festgehalten werden und Teil von Vereinbarungen sind – sind implizite Ziele nicht immer ausdrücklich benannt, können aber eine Rolle im Programmverlauf spielen. Sie ergeben sich u.a. aus den Wertvorstellungen von Beteiligten oder aus Programmstrukturen. Aus den vorliegenden Daten lassen sich folgende implizite und explizite Ziele des Wiener Bildungsversprechens (WBV) identifizieren:

##### Explizite Ziele

Explizite Ziele des WBV<sup>4</sup> als Programm der Stadt Wien sind es, Pflichtschulen in herausfordernder Lage dabei zu unterstützen, ihre Entwicklung eigenverantwortlich und innovativ voranzutreiben. Das Programm nimmt die **Schulentwicklung ganzheitlich** in den Blick und soll es Pädagog\*innen ermöglichen, sich stärker auf die Entwicklung ihrer Schüler\*innen zu konzentrieren, Lernbedingungen und -erfolge verbessern sowie ein wertschätzendes Lehr- und Lernklima zu ermöglichen. Das Programm richtet sich an allgemeine Wiener Pflichtschulen (Volksschulen, Mittelschulen, Sonderschulen, Polytechnische Schulen/Fachmittelschulen), die sich mit Herausforderungen im schulischen Alltag konfrontiert sehen. Die Teilnahme basiert auf **Freiwilligkeit**. In der ersten Phase nehmen zehn Volks- und Mittelschulen teil, in der zweiten Phase kamen zwölf weitere Schulen hinzu, u.a. eine Sonderschule. Die Laufzeit pro Schulstandort beträgt zwei Schuljahre. Für die Schulen des ersten Durchgangs wurde ein zusätzliches Semester gewährt, um die administrativen Herausforderungen im Programmaufbau nicht zu stark auf Kosten der Umsetzungszeit gehen zu lassen. Das Programm zielt darauf ab, die teilnehmenden Schulen auf mehreren Ebenen zu begleiten und zu unterstützen. **WBV-Berater\*innen** mit Expertise und Erfahrung in der Begleitung von Schulentwicklung arbeiten mit den Schulen zusammen, um standortspezifische Ziele und Schritte zur Erreichung dieser Ziele festzulegen und den Prozess beratend zu steuern. Zusätzliche Expertise kommt von den Kooperationspartner\*innen, der Bildungsdirektion für Wien und der Pädagogischen Hochschule (PH). Weiterhin wurden im Programmverlauf **administrative Unterstützungsstrukturen** durch relevante Magistratsabteilungen und die Bezirke mobilisiert. Dies ist unter anderem relevant, weil jede teilnehmende Schule auch die Möglichkeit erhält, ihr Schulareal, insbesondere die Freiflächen, als Lern-, Kommunikations- und Bewegungsflächen für die Schüler\*innen attraktiver zu gestalten. Um die Ziele gemeinsam zu erreichen und nachhaltig voneinander zu lernen, werden die **Schulleiter\*innen** durch bedarfsorientierte Leadership-Workshops, Coaching und Beratungen gestärkt, und den Pädagog\*innen bzw. Schulleitungen werden Supervision und maßgeschneiderte Fortbildungsangebote ermöglicht. Darüber hinaus sind **Vernetzung und Kooperation**, sowohl schulintern in

<sup>4</sup> Stadt Wien, Wiener Bildungsversprechen (2022): Das Wiener Bildungsversprechen (Fact Sheet); Stadt Wien, Wiener Bildungsversprechen (2022): Im Kleinen fürs Große erleben – Unsere Mission.

Schulentwicklungsteams als auch unter den programmteilnehmenden Schulen wichtige Elemente des Programms.

### Implizite Ziele

Implizite Ziele sind in den Programmstrukturen insofern angelegt, da den Schulen unter den Schlagworten „**Autonomie und Selbstermächtigung**“<sup>5</sup> eine eigenverantwortliche und „innovative sowie praxisnahe“ Umsetzung ihrer Schulentwicklung ermöglicht werden soll. Es geht damit um die Vermittlung der Perspektive auf Schule als Lernende Organisation, um damit den Handlungsspielraum sowohl für die Schulen selbst als auch im Sinne einer ganzheitlichen und nachhaltigen Perspektive auch für das Schulwesen insgesamt zu erweitern. Der Fokus richtete sich somit im Programmverlauf wesentlich stärker als ursprünglich angelegt auf **Lernprozesse auf allen Ebenen** zu Fragen der bestmöglichen Organisation von Schule:

- auf Ebene des Schulstandorts (Pädagog\*innen, Schulleitungen)
- beim Team des Wiener Bildungsversprechens
- sowie auf Ebene des Schulwesens bzw. bei den auf Ebene der Steuerung und Gestaltung des Schulwesens beteiligte Stakeholder\*innen aus Verwaltung und Politik.

Es geht hier auch um die Ermöglichung des Austauschs, um voneinander zu lernen. Dafür hat das WBV-Team eigene Formate geschaffen, unter anderem Kooperationsrunden, die sich im Hinblick auf das kooperative Lernen zur Schulentwicklung bewähren:

„...[der Austausch] nicht nur mit den Leuten, die in der Schule arbeiten, sondern auch mit allen anderen. Und bei Formaten wie der Kooperationsrunde, wo dann die PH Wien und die Bildungsdirektion Wien und die MA 56 [Magistratsabteilung Wiener Schulen] und die MA 17 [Integration und Diversität] und die Schulkooperationsteams der MA 11 [Kinder- und Jugendhilfe] alle zusammensitzen, dann spürt man das auch, dass dieses Ziel nicht nur eins ist, das auf einer Ebene Richtung immer Richtung Schüler\*innen funktioniert, sondern dass wir das auf vielen Ebenen etablieren wollen ... alle arbeiten immer in der gleichen Branche, nämlich in einem Bildungssystem, wo es darum geht, dass Schüler\*innen profitieren.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Die Lernorientierung – eine im Programmverlauf zunehmend bedeutendere Zielsetzung – bedeutet, dass das WBV auf die Ermöglichung von Reflexions- und Veränderungsprozessen zu Themen der Schulentwicklung großen Wert legt. Es gehe im WBV auch um eine entwicklungsorientierte Strategie des „*aiming and learning by doing*“, so ein\*e Umsetzungspartner\*in. Dabei erwies sich die Etablierung **einer wertschätzenden Beziehungskultur** in der Zusammenarbeit aller am Gelingen von Schule Beteiligter in der Umsetzung zunehmend als zentral. Eine wichtige Erkenntnis war: die Stärkung von gegenseitiger Wertschätzung und Motivation als Basis für gelingendes Lernen und Lehren ist nicht nur auf Ebene der Schule bzw. Schüler\*innen, sondern auch im Schulsystem insgesamt bedeutend. So kann das sinnhafte Ziel des WBV gemeinsam angestrebt werden: Durch den organisations- bzw. systemorientierten Ansatz soll das WBV zur Förderung von **Chancengleichheit** für Schüler\*innen beitragen.

---

<sup>5</sup> Stadt Wien, Wiener Bildungsversprechen (2022): Im Kleinen fürs Große erleben – Unsere Mission, S. 1.

„Inhaltlich ist es weiterhin so, dass eine Chancenfairness für die Schüler\*innen als Vision im Fokus steht Und das bedeutet das Lernen von Schulleitungen, von Lehrer\*innen, von allen Kooperationspartner\*innen, also wir alle lernen dauernd.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

### Aushandlungsbedarfe

Eine gemeinsame Schärfung und, wo notwendig, ein Abwägen und Verhandeln unterschiedlicher Zielorientierungen ist aus demokratiepolitischer Sicht ein wichtiger Bestandteil von Programmentwicklung. So kann das gemeinsame Verständnis von Fragen der Schulentwicklung geschärft werden. Welche Dynamiken und mögliche Spannungsfelder bzw. Aushandlungsbedarfe lassen sich aus der Zusammenschau der expliziten und impliziten Ziele des WBV ableiten?

**Ressourcen und Nachhaltigkeit:** Einerseits äußern die Programmumsetzenden den Wunsch nach konkreter Unterstützung und Ressourcen für die Schulen in besonders herausfordernden Lagen, andererseits formulieren die Befragten die Erkenntnis, dass eine dauerhafte Zuweisung von Sonderressourcen an einzelne Schulen nicht zielführend und auch politisch nicht durchhaltbar ist. Somit ist klar, dass das WBV-Programm für die teilnehmenden Schulen auch zeitlich begrenzt ist und Impulse zur Schulentwicklung geben soll, die zu nachhaltigen Strukturen führen sollen.

**Sonderbehandlung und Gleichbehandlung:** Während sich das Programm klar auf Schulen fokussiert, die aufgrund ihrer Lage mit besonderen Bedürfnissen und Herausforderungen konfrontiert sind, ist eine Sonder- bzw. Ungleichbehandlung im Gesamtsystem aus Sicht der Befragten zu vermeiden. Da der Bedarf an Ressourcen für Schulen und Herausforderungen für Lehrende, Leitungen und Schüler\*innen auf breiterer Ebene gesehen wird, müsse hier auch ausgleichend und fair gehandelt werden.

**Vorgaben und Autonomie:** Ein weiteres zu navigierendes Spannungsfeld zeigt sich zwischen dem Wunsch nach Zielvorgaben des Programms und Unterstützung von außen einerseits, und andererseits der Intention, dass die Schulen eigene Bedarfe erkennen, selbst an ihren Themen arbeiten und Verantwortung übernehmen. Dieses Spannungsfeld veranschaulicht sich am Beispiel zweier Schulen aus Sicht einer beratenden Person:

„[Bei der einen Schule] da gab es ganz klar die Erwartung, dass wir [die Beratenden] da die Probleme lösen. Und so eine große Abgabe der Verantwortung habe ich immer gespürt. Jetzt kommen da die Berater\*innen und die machen das für uns. Also gar nicht mit uns, so für uns. [Bei der anderen Schule] Da war die Erwartung: Wir haben Lust, hier was Neues zu entwickeln und uns auf den Weg zu machen, innovativen Unterricht zu gestalten. So wie es jetzt ist, geht es hier niemandem gut. Wir wollen was Neues probieren und ihr begleitet uns dabei.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

#### 4.1.2 RELEVANZ DER ZIELE FÜR DIE SCHULEN

Bei aller intendierter Entwicklungs- und Anpassungsmöglichkeit von Zielsetzungen zeigt sich insgesamt eine gute Passung von Programmzielen des WBV und den für die befragten teilnehmenden Schulen relevanten Zielsetzungen. Da eine bedarfsorientierte und eigenständige Zielformulierung im Rahmen der Schulentwicklung Teil der

Programmstruktur ist, sind schulspezifische Schwerpunktziele möglich und erwünscht. Anhand der Daten lassen sich folgende übergeordnete zentrale Ziele und Themen im Bereich der Schulentwicklung herausarbeiten, die für die befragten Schulen von großer Bedeutung sind:

**Förderung der Schulentwicklung und -qualität:** Das WBV soll den Schulen kontinuierliche Begleitung und Unterstützung bei der Schulentwicklung bieten. Dies ermöglicht es ihnen, ihre individuellen Ziele und Schwerpunkte gezielter zu verfolgen und die Qualität am Standort bedarfsorientiert zu verbessern.

**Organisationsentwicklung:** Insbesondere die intensive Begleitung durch WBV-Berater\*innen wird als relevante Unterstützung für Organisationsentwicklung betrachtet. Dabei sehen die Schulen eine relevante Unterstützung darin, wenn es um Arbeitsteilung, Verantwortlichkeiten, sowie die Formalisierung der Kommunikation geht. Hier sieht ein\*e WBV-Berater\*in spezifischen Bedarf:

„Sehr basale Dinge, die in anderen Organisationen, nämlich in Unternehmen ganz normal sind. Dass es bestimmte Rollen gibt, außer der Schulleitung und der Lehrkraft, dass es so etwas gibt wie verschiedene Managementebenen, auf die man zugehen kann, wo ganz klar zugeschrieben ist, wer wofür verantwortlich ist. Kommunikationskanäle, das sind Schulen meistens gar nicht klare, formalisierte Kommunikationskanäle. Da gibt es verschiedenste WhatsApp-Gruppen, Signal Gruppen und keiner weiß, wo formale Kommunikation passiert.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

**Stärkung der Teambildung und Kommunikation:** Viele Schulen erkennen selbst Defizite bei der internen Kommunikation und Zusammenarbeit des Kollegiums. Das WBV setzt hier an, diese Strukturen zu verbessern und ein stärkeres Teamgefühl zu entwickeln. Dies ist angesichts einer vielfach dynamischen Personalsituation auch wichtig für das Onboarding neuer Kolleg\*innen.

**Förderung der Individualisierung und -Differenzierung:** Ein weiteres sehr relevantes Ziel von Schulleitungen und Pädagog\*innen ist es, den Unterricht und die Förderung stärker an die individuellen Bedürfnisse der Schüler\*innen anzupassen. Das WBV ermöglicht hier zusätzliche Materialien und die Weiterentwicklung von innovativen Lernformen.

**Stärkung der Gesundheit:** Ebenfalls sehen Schulen das Ziel als relevant, die mentale Belastung von Pädagog\*innen und Schüler\*innen zu reduzieren und ihre Resilienz zu fördern, aber auch Gesundheitsfragen im Sinne des Wohlbefindens der Schulgemeinschaft in den Blick zu nehmen. Das WBV bietet hier zusätzliche Ressourcen, um auch die Pädagog\*innen in ihrem Wohlbefinden zu unterstützen und somit umfassender anzusetzen, wie diese Aussage einer Schulleitung unterstreicht:

„Beim Gesundheitsthema haben wir uns erstmal nur auf die Schüler\*innen konzentriert, weil wir gesagt haben, Lehrer\*innen und Schüler\*innen auf einmal in der Schulentwicklung wird uns zu viel. Wir sind aber dann durch die Möglichkeit des WBVs auch auf die Lehrergesundheit gegangen, weil wir gesagt haben, jetzt haben wir zusätzliche Ressourcen, jetzt wollen wir auch auf die Lehrer\*innen achten.“

(Interview Schulleitung Durchgang 2, 2024)

**Verbesserung der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten:** Einige Schulen sehen darüber hinaus das Ziel als relevant, die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten zu intensivieren, um die Schüler\*innen ganzheitlich zu unterstützen.

**Verbesserung der digitalen Infrastruktur:** Die Schulen formulieren dringenden Unterstützungsbedarf bei der Modernisierung ihrer Ausstattung, insbesondere bei der Digitalisierung (sowohl Software zur Kommunikation, Management und interaktiver, spielerischer Unterrichtsgestaltung als auch Hardware wie z.B. Smartboards). Hier geht es auch um die effiziente Nutzung und Anwendung bereits vorhandener digitaler Infrastruktur.

**Verbesserung der Räume:** Vorplätze, Pausenhöfe, Schulbibliotheken und Beratungsräume für Schulsozialarbeit und Psycholog\*innen sind nach Einschätzung der Schulen nur mangelhaft ausgestattet und somit oft nur eingeschränkt für die Förderung einer positiven Schumatmosphäre, die das Lernen, Lehren und Wohlbefinden fördert, geeignet. Die Attraktivierung von schulischen Räumlichkeiten ist somit ein weiteres relevantes Ziel von befragten Schulen.

#### 4.1.3 VERSTÄNDNIS VON SCHULENTWICKLUNG

Wie hat sich das Verständnis von Schulentwicklung im WBV-Programmprozess entwickelt? In den 2023 erhobenen Daten zeigt sich, dass bei einzelnen Schulen und WBV-Berater\*innen aufgrund von Vorerfahrungen noch ein etwas engeres Verständnis von Schulentwicklung wahrnehmbar war, das stärker auf punktuelle, zeitlich begrenzte Maßnahmen, externe Moderation und Fortbildungen ausgerichtet ist. Hier wurde teilweise noch eine Diskrepanz zwischen dem Anspruch des Wiener Bildungsversprechens und einzelnen Vorstellungen von Schulen und Beratenden des ersten Durchgangs deutlich. Ebenfalls war das **Zusammenwirken von Ressourcen und Zielen** der Schulentwicklung zu Beginn des ersten Durchgangs eine Herausforderung, die viel Kommunikationsaufwand seitens des WBV-Teams, der Beratenden und Schulen benötigte. Die Bereitstellung von Ressourcen wie Geld, Ausstattung oder Fortbildungen wird von Schulen oft als Anreiz und Ermöglichung für Schulentwicklung gesehen. Dabei sollen Ressourcen des WBV gezielt auf die inhaltlichen Ziele der Schulentwicklung ausgerichtet sein, wofür es eine enge Verzahnung zwischen der Bedarfserhebung an den Schulen, den Entwicklungszielen und der Mittelverwendung braucht. Dies konnte über Kooperationsgespräche geklärt werden, die bereits im ersten Durchgang stattgefunden haben und im zweiten und dritten Durchgang Standard geworden sind. Die Schulen von einem eher verwaltenden zu einem stärker aktiv gestaltenden Verständnis von Schulentwicklung zu motivieren und dabei den Fokus auf die Organisation Schule zu richten, wird von einer\*m Umsetzungspartner\*in als Herausforderung geschildert:

„Das Wiener Bildungsversprechen ist die professionelle Schulentwicklung. Es ist nicht eine oft im System bekannte Moderationsunterstützung. So wichtig Moderation ist [...] gute Moderation macht ganz viel. Es ist, eine Organisation, ihre Teams, die Einzelpersonen, die Führungskräfte aufzufordern und den Prozess so professionell zu gestalten, damit in die Ziele, die am Weg viele Schwierigkeiten machen, erreicht werden können. Und diesem Anspruch stellt sich das Wiener Bildungsversprechen.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2023)

## Gemeinsame Basis

In den 2024 erhobenen Daten verdeutlicht sich, dass ein gemeinsames Verständnis zur Schulentwicklung im Programm zunehmend erreicht werden konnte: Im WBV wird Schulentwicklung als **Prozess der Organisationsentwicklung** verstanden. Damit verbunden ist eine ganzheitliche Perspektive, welche alle systemrelevanten Prozessebenen berücksichtigt - das betrifft die Bereiche Personal, Teams, Lernbegleitung/Unterricht, Konfliktregulation, Ressourcen-Management und viele mehr. Schulentwicklung soll **nachhaltig** und auf Dauer angelegt sein und nicht nur punktuelle Maßnahmen umfassen. Sie erfordert die Einbeziehung und **Professionalisierung** des gesamten Schulteams, nicht nur der Schulleitung und braucht kontinuierliche **externe Unterstützung** und Begleitung, z.B. durch WBV-Berater\*innen. Schulentwicklung wird somit als kontinuierlicher Prozess verstanden, der sowohl organisatorische als auch pädagogische Aspekte umfasst. Zentral ist es dabei, die Schule als **lernende Organisation** zu begreifen, in der alle Beteiligten – Schulleitung, Pädagog\*innen, Schüler\*innen – gemeinsam an der Weiterentwicklung arbeiten.

## Unterschiedliche Schwerpunkte

Es bleiben jedoch auch Unterschiede im Verständnis bzw. Ansatz bestehen, die sich aus den individuellen Rahmenbedingungen und Bedarfen der teilnehmenden Schulen ergeben und im Rahmen des Programms, das auf individuelle Gestaltungsmöglichkeiten Wert legt, mitgetragen werden. Manche Befragten betonen stärker die Rolle der Schulleitung als treibende Kraft der Schulentwicklung, andere sehen Schulentwicklung eher als gemeinschaftliche Aufgabe. Auch gibt es unterschiedliche Haltungen zur Autonomie bzw. Gestaltungsmöglichkeit – während einige Schulen sehr gut damit umgehen können, suchen andere stärker nach Orientierung im Programm bzw. seitens der WBV-Berater\*innen. Auch die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit der Einbeziehung von Schüler\*innen und Erziehungsberechtigten in die Schulentwicklung wird unterschiedlich priorisiert. Unterschiede gibt es ebenfalls in der Deutung, wie Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung gut ineinandergreifen – letztlich, wie ganzheitliche und nachhaltige Schulentwicklung gelingen kann, wenn es zugleich notwendig ist, pragmatisch, Schritt für Schritt und anhand von Prioritäten sowie mit begrenzten Ressourcen und Zeiträumen vorzugehen. Hier wird dieser Anspruch beispielsweise im Interview mit einer WBV-Berater\*in deutlich:

„Schulentwicklung ist ein Organisationsentwicklungsprozess, der einerseits organisatorische, aber mit ihm im Zusammenhang stehend auch pädagogische Fragen miteinander in den Fokus nimmt. Und hier reden wir über einen beschränkten Zeitraum. Zu schauen, dass man nachhaltige Effekte über den Projektzeitraum hinaus erwirkt.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

## 4.2 Strukturqualität

### 4.2.1 ORGANISATORISCHE STRUKTUREN UND VORERFAHRUNGEN

Eine Inspiration für das Programm „Das Wiener Bildungsversprechen“ bot die „London Challenge“. In der englischen Hauptstadt ist es gelungen, Schulen in herausfordernder Lage über 10 Jahre hinweg (2001-2011) durch

Schulentwicklung voranzubringen und die Schulkultur, ebenso wie die schulischen Leistungen zu verbessern.<sup>6</sup> Die „London Challenge“ hat ein breites Set an Maßnahmen eingesetzt, um systemrelevante Veränderung zu generieren: Schließung von Schulen, Neugründungen, Entlassung von Personal, etc. Aus diesen Gründen sind die Prozesse und Ergebnisse der London Challenge nur sehr bedingt mit dem WBV vergleichbar. Auch in Deutschland gibt es Schulentwicklungsprojekte, die in der Entwicklungsphase für das WBV **Inspiration** boten. Diese werden zumeist von starken privatwirtschaftlichen Stiftungen unterstützt.<sup>7</sup> Für eine Umsetzung in Wien gab es daher Anpassungsbedarf aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen. Hier war die Frage leitend: Was kann die Stadt Wien innerhalb ihrer Möglichkeiten für Schulen umsetzen?

Aus Vorerfahrungen in Österreich konnte ebenfalls gelernt werden: Zum einen auf Bundesebene bzw. aus Projekten des Bildungsministeriums, insbesondere dem Projekt „Grundkompetenzen absichern“ (2017-2022),<sup>8</sup> in dem mit multiprofessionellen Teams Schulen mehrjährig begleitet und beraten wurden. Auch Erfahrungen aus dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt „100 Schulen, 1000 Chancen“ (2021-2025), das darauf abzielte, Unterstützungsbedarfe von Schulen in herausfordernder Lage zu identifizieren, wurden einbezogen.<sup>9</sup> Zum anderen wurde auf wichtige Vorerfahrungen in Wien, u.a. aus dem Projekt der Stadt Wien „Respekt- gemeinsam stärker“ Bezug genommen, hier geht es unter anderem um die Kooperation zwischen schulischen und außerschulischen Partner\*innen und Expert\*innen.<sup>10</sup>

### Positionierung des WBV

Zu Beginn 2022 wurde das WBV bewusst im Büro der Geschäftsgruppe des Bildungsstadtrats angegliedert. Dies ermöglichte es, das Projekt in der Startphase zunächst zu positionieren und aufzubauen. Ab September 2023 kam das Wiener Bildungsversprechen zur MA 13, der Magistratsabteilung für Bildung und Jugend. Das neu zusammengestellte WBV-Team musste sich erst in die Strukturen und Abläufe der Stadt Wien einfinden, wobei es auch darum ging, in der arbeitsteiligen Wiener Stadtverwaltung eine Koordination der für Schulentwicklung relevanten Prozesse zu etablieren. Dies erfordert von den Mitarbeitenden in der Aufbauphase des Programms viel Geduld und Durchhaltevermögen, um die richtigen Ansprechpartner\*innen zu finden und Prozesse innerhalb der Verwaltung sowie zwischen Land und Bezirken zu navigieren. Dies ist im Verlauf von 2023-24 immer besser gelungen, auch, weil es in den verschiedenen Magistratsabteilungen und bei Partner\*innen aus Pädagogischen Hochschulen sowie der Bildungsdirektion wichtige Unterstützungspersonen für das Programm gab (siehe dazu Kapitel 4.3.2). Das WBV-Team konnte als 2022 neu zusammengestelltes Team sukzessive eine gute teaminterne Arbeitsteilung und Zusammenarbeit entwickeln (siehe dazu Kapitel 4.3.1).

---

<sup>6</sup> Siehe Mansaray, A. A., & Hutchings, M. (2013). A review of the impact of the London Challenge (2003–8) and the City Challenge (2008–11). Ofsted. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20141107045133/http://www.ofsted.gov.uk/resources/access-andachievement-background-papers> (abgerufen am 25.02.2025).

<sup>7</sup> Siehe Robert Bosch Stiftung (2025): Deutsches Schulportal Schulentwicklung: Modelle, Herausforderungen, Chancen. <https://deutsches-schulportal.de/schulkultur/wie-geht-gute-schulentwicklung/> (abgerufen am 25.02.2025).

<sup>8</sup> Siehe Bildungsministerium (2025): Grundkompetenzen stärken. <https://www.bmb.gv.at/Themen/schule/bef/grundk.html> (abgerufen am 07.05.2025).

<sup>9</sup> Siehe Bildungsministerium (2025): 100 Schulen – 1000 Chancen. [https://www.bmb.gv.at/Themen/schule/zrp/100schulen\\_1000chancen.html](https://www.bmb.gv.at/Themen/schule/zrp/100schulen_1000chancen.html) (abgerufen am 07.05.2025).

<sup>10</sup> Siehe Stadt Wien, Verein Wiener Jugendzentren (2025): Respekt – Gemeinsam stärker. <https://respekt.wien.gv.at/> (abgerufen am 12.03.2025).

#### 4.2.2 PERSONELLE, ZEITLICHE UND FINANZIELLE RESSOURCENBEREITSTELLUNG

##### Zeitliche Ressourcen

Aus den Daten geht hervor, dass die zeitlichen Ressourcen für die Umsetzung des Wiener Bildungsversprechens an den Schulen eine große Herausforderung darstellen. Die Programmlaufzeit beträgt derzeit zwei Jahre und die Arbeit am Entwicklungsprozess beginnt aus Sicht des WBV-Teams ab Tag 1 (nach dem Matching mit ihren WBV-Berater\*innen). An Schulen zeigt sich jedoch eine implizite Strukturierung des Prozesses in Vorbereitung/Planung und Umsetzung. Die Programmlaufzeit wird von Schulen als knapp bemessen wahrgenommen, was Einzelne in Verbindung mit der Verantwortung für finanzielle Ressourcen auch als Druck wahrnehmen, wie etwa dieser Kommentar verdeutlicht:

„Man braucht viel mehr Zeit, den Fahrplan zu entwickeln und diesen dann umzusetzen. Die Umsetzungsmöglichkeiten haben in der kurzen Zeit der Durchführungsverpflichtung kaum Raum, was zu einer großen Belastung aller Beteiligten führt. So viel Geld sollte nicht unter Druck in 1,5 Jahren ausgegeben werden müssen.“

(Online-Survey Schulentwicklungsteams, 2024)

Die **Administration** rund um Ressourcenplanung, Budgetierung und Abrechnung nimmt aus Sicht von Schulen viel Zeit in Anspruch, die ihnen für die inhaltliche Schulentwicklungsarbeit fehlt. Dies betrifft Pflichtschulen, die oft nur unzureichend pädagogisch-administratives Unterstützungspersonal haben, besonders. Viele Schulleiter\*innen haben aufgrund der administrativen und kommunikativen Arbeitsbelastung kaum Zeit für zusätzliche Termine wie Coaching oder Vernetzungstreffen, da der Schulalltag sie sehr fordert. Die Situation ist paradox: Organisationsentwicklung soll hier Entlastungsmöglichkeiten schaffen – aber es müssen zunächst Zeiträume für Organisationsentwicklung freigeschaffen werden. Auch das war bzw. ist mit Herausforderungen verbunden, die in den Schul- und Verwaltungsstrukturen immanent sind und mit denen das WBV bzw. jede einzelne Schule umgehen musste. Insgesamt wird deutlich, dass ein **Zeitraum von mindestens drei Jahren Laufzeit** pro Durchgang für ein Programm wie das WBV notwendig ist, um wirklich nachhaltige Veränderungen in den Schulen sicherzustellen. Dazu die Sichtweise einer Schulleitung:

„Wir sind eigentlich erst in diesem Schuljahr so voll im Handlungsprozess. Und das wird manchmal wirklich eine zeitliche Herausforderung. Wenn wir uns um gewisse Themen kümmern wollen, braucht das Zeit und einen guten Rahmen [...] Ja, also dieser lange Prozess, der Anfang der Arbeiten, der Bürokratie war schon sehr hinderlich. Also eigentlich bräuchten wir fast eine Verlängerung des Projekts. Um zumindest ein Semester, um da noch weiter in dem Handlungsprozess agieren zu können.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

##### Ressourcenbeantragung

Vor allem im ersten Durchgang, d.h. insbesondere 2023, waren alle Beteiligten mit den Ressourcenanträgen sehr gefordert. Dies lag auch daran, dass die Schulen noch nie finanzielle Mittel in vergleichbarer Höhe zur Verfügung hatten. Für viele Schulen war es mit dem **Bemühen um sorgfältige Entscheidungen** verbunden, auch wenn sich

die Schulen zu diesem Zeitpunkt teils noch nicht im Klaren waren, welche Themen und Bedarfe sie angehen wollten. Dazu ein\*e befragte\*r Umsetzungspartner\*in:

„Für die Pflichtschulen war das [Thema Ressourcenantrag] jetzt ganz neu. Und alle [mit denen die Person in Kontakt war] haben rückgemeldet, dass sie stark gefordert waren, einmal grundsätzlich zu entscheiden, weil sie wollten es irgendwie partizipativ entscheiden, wie komme ich zu dieser Entscheidung? Wo setze ich jetzt finanzielle Schwerpunkte?“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Die Bereitstellung von Ressourcen wie Geld, Ausstattung oder Fortbildungen wird von Schulen oft als Anreiz und Ermöglichung für Schulentwicklung gesehen. Wesentlich für das WBV ist wie in Kapitel 4.1.1 geschildert, dass es dabei nicht nur um den Erwerb von Material geht, sondern dass die Ressourcen gezielt auf die inhaltlichen Ziele der Schulentwicklung ausgerichtet, d.h. zielgebunden sind. Dafür braucht es eine enge Verzahnung zwischen der Bedarfserhebung an den Schulen, den Entwicklungszielen und der Mittelverwendung. Die Ressourcen sollen also nicht losgelöst von den Entwicklungsvorhaben eingesetzt werden, sondern diese gezielt unterstützen und vorantreiben. Einige Befragte betonen auch, dass neben materiellen Ressourcen vor allem die **Bereitstellung von externer Expertise**, Beratung und Unterstützung für die Schulen wichtig ist, um die inhaltlichen Ziele der Schulentwicklung zu erreichen. Nur so könne sichergestellt werden, dass die Ressourcen tatsächlich nachhaltig eingesetzt werden.

Zu Beginn des ersten Durchgangs war das WBV-Programmteam noch stark mit der **Koordination von Verwaltungsstrukturen** zur Ressourcenbeantragung befasst. Kommunikationswege zwischen WBV, Schulen und Verwaltungseinheiten mussten geklärt werden, was zu Unklarheiten und Verzögerungen führte. In den Worten einer befragten Person:

„Dann haben sie natürlich das Problem: Sie haben viele Player. Wir haben eine MA 56 [Schulen], wir haben eine MA 34 [Bau- und Gebäudemanagement], also je nachdem, um was es geht, haben sie natürlich unterschiedlichste Player, die sich, würde ich sagen, mal allesamt bemüht haben. Aber es sind halt trotzdem viele Köche in einer Küche und [die Schulen] haben schon gesagt, es war sehr herausfordernd.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Insgesamt sind befragte Schulleitungen jedoch sehr dankbar über die Ressourcen und Möglichkeiten, die ihnen das WBV bietet. Bei allen administrativen Hürden überwiegt der Mehrwert bei weitem, betont beispielsweise diese Schulleitung – die Ressourcen des WBV sind das, was sich Schulleitungen wünschen:

„Das erste Semester ist wirklich das aller härteste. [...] Aber ja, es hat schon einen großen Mehrwert und es [die Teilnahme an WBV] zahlt sich einfach aus. Es ist genau das, was wir uns als Schulleiter wünschen. Dass wir autonom ein Budget zur Verfügung haben, das wir gut einsetzen können. Ich verstehe, es braucht alles Kontrolle [...] Und das gab es bisher in den in den Landesschulen ja gar nicht, dass wir Geld für was verwenden können, wo man sich vorher hinsetzt: da sind die Bedürfnisse und das wollen wir in zwei Jahren, da wollen wir genauer hin. Das ist schon eine sehr große Qualität.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

## Strukturelle Weiterentwicklung

Bei der Ressourcenbeantragung konnten von Durchgang zu Durchgang wesentliche Verbesserungen in der Programmumsetzung erreicht werden, um die Verbindung von Ressourcen und Schulentwicklungszielen zu gewährleisten und die Schulen bei der Administration der Beantragung zu unterstützen. Ein wesentliches Instrument, um die Schulen bei der Verbindung von Ressourcen und Schulentwicklungsthemen auf einen guten Weg zu begleiten, war die Etablierung von **Kooperationsgesprächen** mit Schulleitungen, Personen aus dem WBV-Team und WBV-Berater\*innen der Schule. Durch den Start des Programms „Wiener Bildungschancen“ 2023/24 ergaben sich für die Wiener Pflichtschulen weitere Möglichkeiten, Workshops zu vielfältigen relevanten Themen (u.a. Digitale Bildung, Gesundheit und Sexualität, Klassengemeinschaft, Politische Bildung, Sport) für Schüler\*innen, deren Erziehungsberechtigte über wenig finanzielle Mittel verfügen, zu finanzieren.<sup>11</sup> Die Beantragung wird von den Befragten als sehr unkompliziert beschrieben und als wichtige Ergänzung des WBV, die auf Ebene der Schüler\*innen ansetzt. Dadurch konnten Schulen, die auch am WBV teilnahmen, ihre Ressourcen aus dem WBV für andere Schulentwicklungsthemen und für die Unterstützung der Pädagog\*innen widmen, ohne den Fokus auf Schüler\*innen zu vernachlässigen.

Auf struktureller Ebene konnte die Etablierung einer **Nahtstellenkoordination** zwischen der Stadt Wien, den relevanten Magistratsabteilungen und der Bildungsdirektion für Wien die Koordination und Kommunikation zu Ressourcenfragen wesentlich erleichtern. Dadurch konnte auch die Kommunikation zu den Bezirken im Hinblick auf deren Zuständigkeit für die Infrastruktur von Pflichtschulen verbessert werden. Ebenfalls gab es **Vor-Ort-Besuche** an den Schulstandorten, an denen neben dem WBV-Team auch Vertreter\*innen von Magistratsabteilungen und der Bezirke teilnahmen, um sich selbst ein Bild von den Bedarfen und Möglichkeiten der Schulen machen zu können.

Insgesamt zeigt die Evaluation des Programmprozesses, dass das WBV-Team wesentliche Maßnahmen gesetzt und Steuerungsmöglichkeiten genutzt hat, um die Schulen bei ihrem Weg zur bestmöglichen Ressourcenbeantragung zu unterstützen. Es wird auch deutlich, dass das Programm dort ansteht, wo es übergeordneten strukturellen Handlungsbedarf gibt. Dazu zwei Stimmen aus Schulentwicklungsteams:

„Zu schulinternen Personalressourcen und zeitlichen Ressourcen: Diese zwei Bereiche sind schulintern nicht zu lösen und gehören eigentlich in den Verantwortungsbereich des Dienstgebers.“

„Zusätzliche zeitliche oder finanzielle Ressourcen für in außergewöhnlichen Schulentwicklungsprozessen beteiligte Mitarbeiter\*innen wären erfreulich.“

(Online-Survey Schulentwicklungsteams, 2024)

---

<sup>11</sup> Siehe Wienextra (2025): Wiener Bildungschancen. <https://www.bildungschancen.wien/> (abgerufen am 12.03.2025).

#### 4.2.3 VORAUSSETZUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN AN DEN SCHULEN

##### Bedarfe der Schüler\*innen

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, stoßen die Schulen im Programmprozess auf eine Reihe von größeren Herausforderungen, die sich aus den schulischen Rahmenbedingungen ergeben. Während die Schulen bis Programmbeginn 2022 noch stark von den Nachwirkungen der Covid-Pandemie betroffen waren, sind seither andere Themen verstärkt worden. Ballungsräume in Österreich und insbesondere die Stadt Wien ist anhaltend stark gefordert durch **hohen Zuzug** und vermehrt Schüler\*innen, die nicht ausreichend Deutsch sprechen, um dem regulären Unterricht zu folgen und somit als außerordentliche Schüler\*innen eingestuft werden. 19.700 Pflichtschüler\*innen sind im Schuljahr 2024/2025 als außerordentlich eingestuft, davon spricht ein Drittel Arabisch als Erstsprache, unter Schulanfängern 26%.<sup>12</sup> Viele dieser Schüler\*innen hatten zuvor wenig Kontakt zum Schulsystem und sind teilweise aufgrund ihrer Erfahrungen mit Flucht und Kriegen traumatisiert, was die Pädagog\*innen, das Unterstützungspersonal und Schulleitungen sehr fordert.

Das österreichische Schulsystem trennt ab der fünften Schulstufe in Gymnasium und Mittelschule. Auch dadurch entstehen im Pflichtschulbereich, insbesondere an Wiener Mittelschulen besondere Herausforderungen, unter anderem da bestehende familiäre **Bildungsungleichheiten** fortgeschrieben werden. Befragte WBV-Berater\*innen beschreiben in dieser Situation einen hohen Antrieb der Schulen, Leitungen und Pädagog\*innen für eine bestmöglicher Unterstützung der Schüler\*innen:

„Was brauchen wir in der Gesellschaft eigentlich? Und wie können wir das schaffen mit Kindern aus besonderen Verhältnissen? Wie können wir sie trotzdem soweit stärken? Und deswegen ist es für [die Schulleitung] ganz klar, dass sie [besondere Lernangebote braucht], dass sie diese Selbstlernsysteme braucht, dass sie forschendes Lernen braucht, dass sie gleichzeitig gute sprachliche Unterstützung braucht, dass sie ein Team braucht, dass eine hohe Resilienz hat, also auch das Team zu unterstützen. [...] Diese Bewusstheit, das ist ein herausfordernder Standort, gleichzeitig aber das Bestmögliche zu bieten.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Bei diesen Herausforderungen wollte das Wiener Bildungsversprechen gezielt ansetzen und die Schulen unterstützen, so ein\*e Umsetzungspartner\*in:

„Wichtig war uns, dass wir mit dem Wiener Bildungsversprechen ein maßgeschneidertes Programm schaffen, dass diese Schulen mit großen Herausforderungen individuell unterstützt. Das ist nicht von der Stange ist, sondern in der Schulentwicklung mit den einzelnen Schulstandorten arbeitet.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Wie die Online-Befragung von Schulentwicklungsteams der ersten beiden Durchgänge des WBV aus dem Herbst 2024 zeigt, zählt zu den Herausforderungen insbesondere die **Ablenkung** durch Probleme im Schulalltag. Diese wird von der Hälfte der Befragten aus Schulentwicklungsteams als sehr große Herausforderung und von weiteren

---

<sup>12</sup> Siehe Der Standard (2.Jänner 2025): Ein Drittel der "außerordentlichen Schüler" in Wien hat Arabisch als Erstsprache. <https://www.derstandard.at/story/300000251235/au223erordentliche-sch252ler-in-wien-hat-drittel-erstsprache-arabisch> (abgerufen am 25.02.2025).

38% als eher große Herausforderung bezeichnet (siehe Abbildung 1). Akut auftretende Probleme im Schulalltag betreffen WBV-Schulen besonders, etwa wenn es um die Kommunikation mit Schüler\*innen und Erziehungsberechtigte geht. Um hier individuell unterstützend zu arbeiten, ist von allen Beteiligten an Schulentwicklung Flexibilität gefordert, wie ein\*e WBV-Berater\*in veranschaulicht:

„Das ist laufendes Lernen und Anpassen, nachjustieren und gemeinsam reflektieren. Wie geht es uns im Prozess? [...] zum Beispiel in der Schule des zweiten Durchgangs, hat sich dieses Gewaltthema einfach im ersten Jahr der Beratung wahnsinnig zugespißt. Dann haben wir lange gemeinsam versucht, das zu ergründen [...] Und das war so akut, dass man tatsächlich in einem Schulentwicklungsprozess sagen hat müssen: Da müssen wir jetzt irgendwie dieses Thema, obwohl wir uns eigentlich einen anderen Fahrplan vorgenommen haben, in den Fokus stellen.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

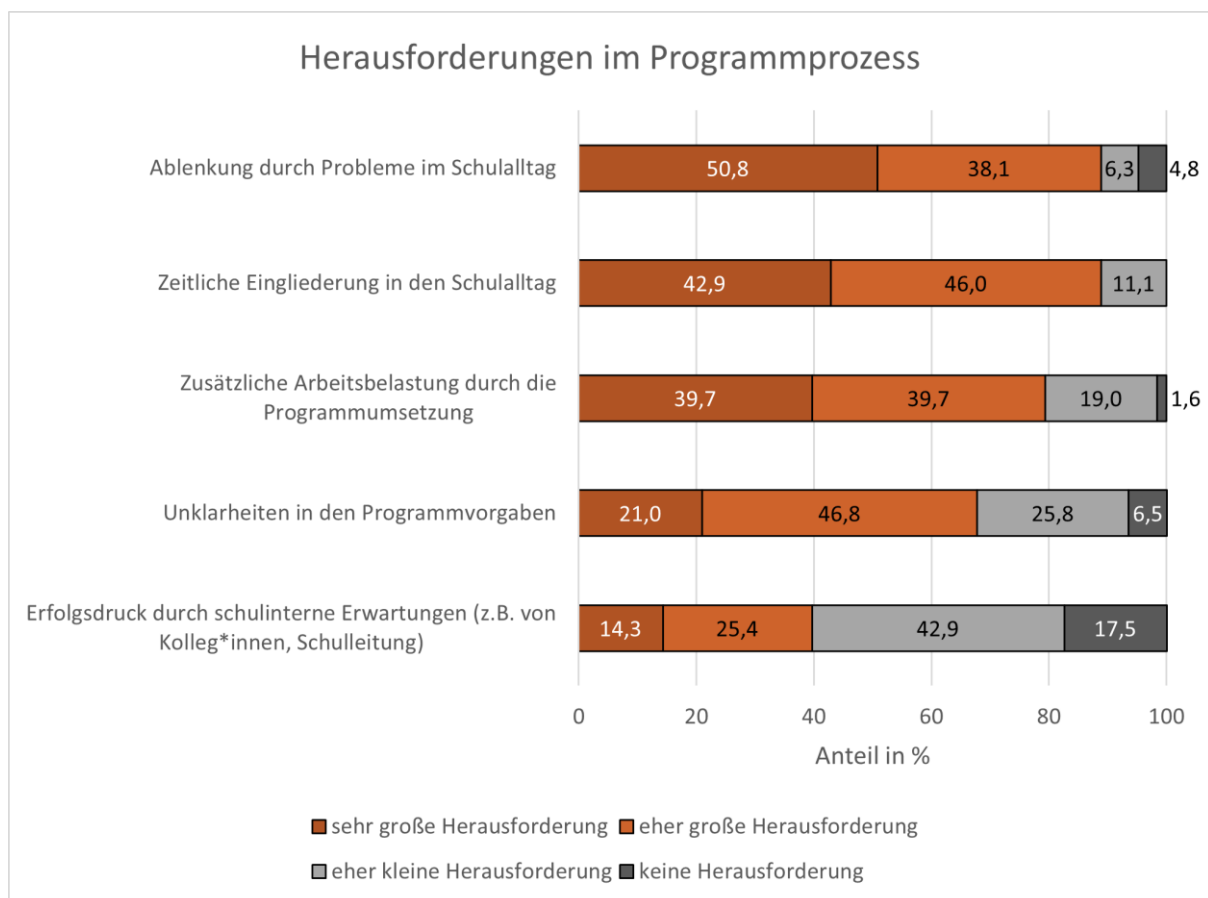


Abbildung 1: Wie schätzen Sie folgenden Herausforderungen im Programmprozess ein? n=63, Online-Befragung von Schulentwicklungsteams der ersten beiden Durchgänge des WBV, Herbst 2024.

Befragte WBV-Berater\*innen betonen, dass Schulen Organisationen sind, die sich oft mehr mit Begrenzungen als mit Möglichkeiten beschäftigen. Hier sehen sie eine wichtige Aufgabe darin, den Blick auf die Potenziale zu richten und Schulen als lernende Organisationen zu unterstützen. Gleichzeitig erkennen sie die enormen **Belastungen** an, mit denen Pädagog\*innen und Schulleitungen konfrontiert sind. Es geht daher darum „diese Balance herzustellen“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2024), die Schulen in ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern, um ihnen perspektivisch den Umgang mit Herausforderungen zu erleichtern, ohne sie zu überlasten:

„Auf der einen Seite anzuerkennen, dass es momentan einfach sehr, sehr viele Schwierigkeiten gibt und dass wir daran arbeiten müssen und dass Dinge besser werden müssen. Aber gleichzeitig zu sagen, das ist trotz allem kein Grund, sich zurückzulehnen und zu sagen, ich kann eh nichts tun, jetzt müssen mal die anderen tun [...] man muss das eine sehen und darauf Rücksicht nehmen und trotzdem sagen: da sitzen Kinder und die haben trotzdem einen Anspruch auf einen guten Unterricht. Und ihr müsst das Bestmögliche hergeben, was geht.“

(interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Ein\*e andere\*r WBV-Berater\*in betont, wie wichtig die externe Begleitung durch diese Herausforderungen im Schulalltag ist:

„Wie kommen sie besser mit diesen multiplen Herausforderungen zurecht als Lehrpersonen? Sie fühlen sich sehr belastet. Und da Strategien zu entwickeln, immer mit dem Blick auf Unterricht und Fokus Schüler\*innen. Also wie tun wir da besser?“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

### Personalsituation an den Schulen

Die zeitliche Eingliederung der WBV-Aktivitäten und die zusätzliche Arbeitsbelastung hängen als Herausforderungen auch stark mit Personalthemen der Schulen zusammen. Aufgrund von Pensionierungen von Pädagog\*innen und verlängerter Ausbildungsdauer von nachfolgenden Generationen besteht hier ein Engpass, der mit den geschilderten Integrations- und Unterstützungsbedarfen einer wachsenden Anzahl an Schüler\*innen zusammentrifft. Im Programm waren einzelne Schulstandorte vertreten, die sich mit Standorterweiterungen und **Teamveränderungen** konfrontiert sahen. Im Bereich der Schulstruktur und -organisation haben Ganztagschulen zusätzlich besondere Herausforderungen bei der Koordination und Kommunikation im Kollegium. Schulleitungen der WBV-Schulen sind somit mit sehr komplexen Aufgaben auf vielen Ebene konfrontiert. Personalmangel, Dienstrecht und der Fokus auf die Unterstützung der Schüler\*innen bringt es generell mit sich, dass es oft an Zeit für Teamentwicklung und Schulentwicklung fehlt, wie diese Schulleitungen beispielhaft verdeutlichen:

„Wir haben auch jetzt nicht die die leistungsstarken Kinder in der Schule, sondern eher Kinder, die, die viel Unterricht brauchen, die viel Förderung brauchen. Das heißt, jedes Mal, wenn ich früher schließe, haben die Kinder weniger Unterricht und von zu Hause bekommen sie es auch nicht.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

„Ich freue mich sehr, dass ich auf bestimmte Events [von WBV] Lehrer\*innen mitnehmen darf. Es ist nur halt manchmal verdammt schwer in Zeiten des Personalmangels, im Krankenstand zu Hause zum Beispiel. Heute sind neun Lehrer bei mir in der Schule krank.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Es wird deutlich: Schulen benötigen intensive Unterstützung und Begleitung, um die Herausforderungen zu bewältigen. Hier wird das WBV als große Chance gesehen, zusätzliche Ressourcen und Expertise zu erhalten und notwendige Veränderungen anzustoßen. Dennoch bleibt die Abstimmung zwischen den Aufträgen des Wiener Bildungsversprechen und den schulischen Rahmenbedingungen sowie individuellen Bedarfen der Schulen eine

kontinuierliche Herausforderung, wie auch die Daten aus der Befragung von Schulentwicklungsteams der Durchgänge 1 und 2 des WBV unterstreichen. Bemerkenswert ist, dass es überwiegend Zufriedenheit mit der Organisation der schulinternen WBV-Termine gibt (ein Drittel der Befragten ist sehr zufrieden, weitere 52% eher zufrieden mit der Terminorganisation), während schulinterne Personalressourcen, räumliche sowie zeitliche Ressourcen für Schulentwicklung allgemein eher kritischer beurteilt werden (siehe Abbildung 2).

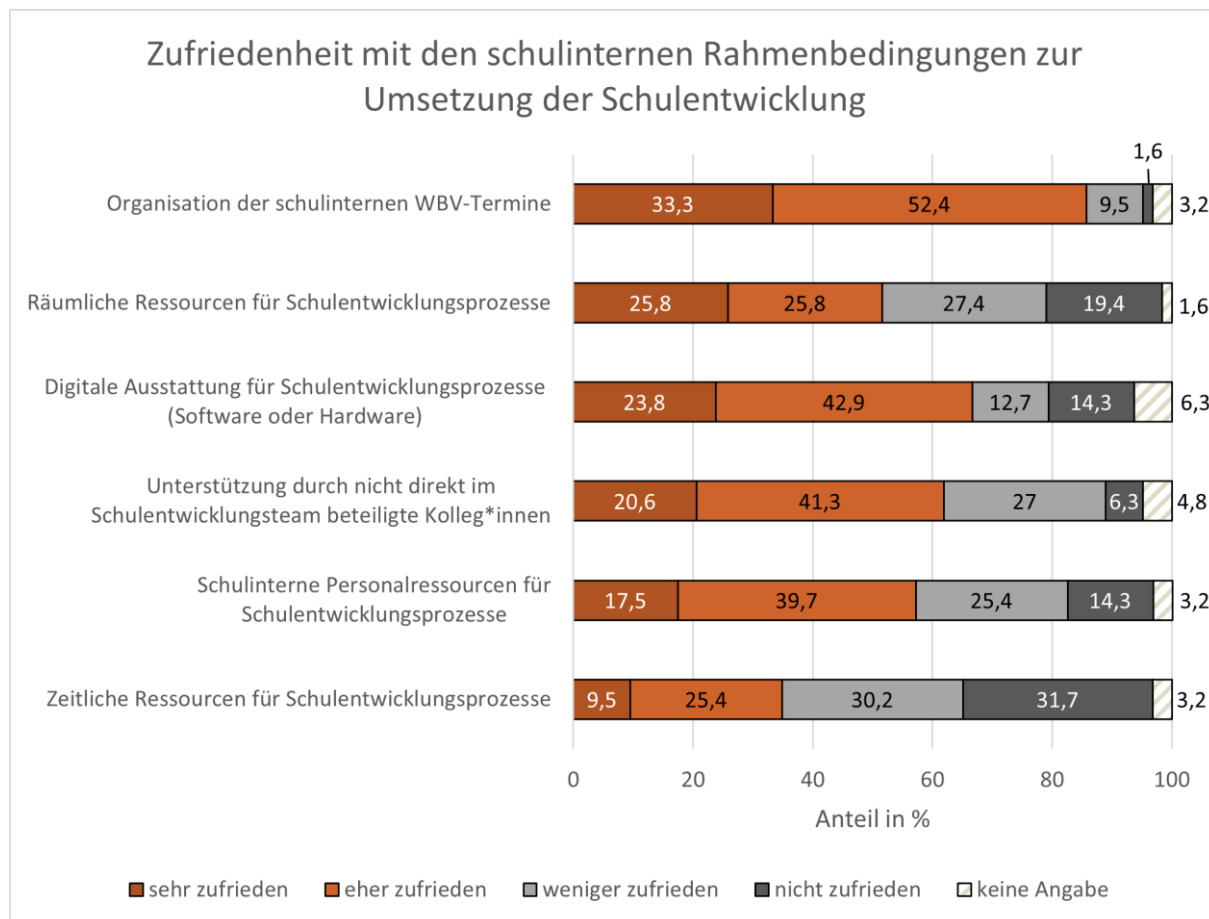


Abbildung 2: Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden schulinternen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Schulentwicklung an Ihrer Schule?, n=63.

## 4.3 Prozessqualität

### 4.3.1 ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

#### Schulleitungen

Die Rolle von Schulleitungen in Schulentwicklungsprozessen wird in den Interviews insgesamt als sehr zentral eingestuft. Schulleitungen werden als **Schlüsselpersonen** gesehen, die eine entscheidende Funktion im gesamten Bildungssystem innehaben. Sie haben direkten Kontakt zu Schüler\*innen, Erziehungsberechtigte und Pädagog\*innen und können so Entwicklungsprozesse maßgeblich vorantreiben, wie beispielhaft diese\*r Umsetzungspartner\*in hervorhebt:

„Ich weiß, dass Weiterentwicklung einfach eine Schulleitung braucht, die hier vorangeht und die eine Richtung vorgibt. Die aber auch inspirierend und motivierend wirken kann. Die überzeugt sein muss von dem, was sie tut und es gleichzeitig schafft, das Lehrer\*innenteam hereinzuholen.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Gleichzeitig unterstreichen die Gesprächspartner\*innen unisono, dass Schulleitungen für Schulentwicklung auch die passende Unterstützung und Begleitung benötigen. Viele Schulleitungen berichten selbst von Schwierigkeiten, sich aus dem operativen Tagesgeschäft von „Anfrage-Response-Anfrage-Response“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2024) zu lösen und sich auf strategische Schulentwicklung zu fokussieren. Die Aufgaben, die Schulleitungen übernehmen, sind sehr umfassend und kleinteilig, es gibt keine zwischengeschaltete Management-Ebene. Daher entstehe viel Druck, alles allein zu machen, es komme zu Überforderung – gerade bei Schulleitungen, die sehr viel Engagement und Idealismus mitbringen. Befragte Umsetzungspartner\*innen und WBV-Berater\*innen sehen auch Defizite in der Vorbereitung auf Führungsaufgaben.

„Darum ist es wichtig, jemanden an der Seite zu haben, mit dem oder der man sich austauschen kann über Führungsthemen. Wie spreche ich gewisse Dinge im Kollegium an? Ich habe ein Problem, da müssen wir was tun. Welche Möglichkeiten habe ich? Wie geht das? Und da sind schon so Knackpunkte, wo aus meiner Sicht Schulleitung alleingelassen wird.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2023)

„Ich halte das für extrem wichtig, dass Schulen sich öffnen und sich Unterstützung von außen holen. Schule ist nämlich ein sehr komplexes Umfeld mit unterschiedlichsten Herausforderungen. Und da kommen Direktionen, aber auch Pädagog\*innen oft an ihre Grenzen. Darum ist es wichtig, dass es Unterstützung von außen gibt.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Neben den zeitlichen Ressourcen haben Schulleitungen laut Gesprächspartner\*innen Bedarf an zusätzlicher Unterstützung, um ihre Schulen durch Veränderungsprozesse zu führen. Sowohl wenn Leitungen bereits viele Jahre an ihrer Schule tätig sind als auch, wenn sie eine Schule neu übernehmen, entsteht der Bedarf, Veränderungen zu gestalten. Daher wird betont, dass Schulleitungen in ihrer **Führungsrolle** gestärkt und unterstützt werden müssen. Das WBV bietet hier Coaching bzw. Supervision und unterstützt den Aufbau von Netzwerken und Austauschformaten unter Schulleitungen. Die Interviews mit Schulleitungen, Coaches und WBV-Berater\*innen verdeutlichen, dass Schulleiter\*innen, die eine klare Vision haben, diese engagiert umsetzen und ihr Team einbinden können, wenn sie nötige Unterstützung und Handlungsspielräume erhalten, sehr erfolgreich Schulentwicklung vorantreiben können. Dazu eine beispielhafte Aussage:

„Und dann lehnt sie sich zurück und kann aus ihrer Direktorenrolle auch immer wieder aussteigen und Mitwirkende sein, was sehr angenehm ist. Und ich glaube, das ist ein Gelingensfaktor, auf den man hinschauen kann. Sie ist eine sehr proaktive Direktorin, die sehr weitblickend agiert, sehr gestaltend. Sie hat eine klare Vision, der sie nachgeht. Sie hat auch das Gespür, wo sie Ressourcen herkrieg.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

## Schulentwicklungsteams

Die Schulleitungen hatten die Möglichkeit, sich an ihren Schulen die Teams, mit denen sie die Schulentwicklung intensiv vorantreiben möchten, zusammenzustellen. Die Zusammensetzung der Schulentwicklungsteams (SE-Teams) in den verschiedenen Schulen variiert, zeigt aber einige gemeinsame Muster:

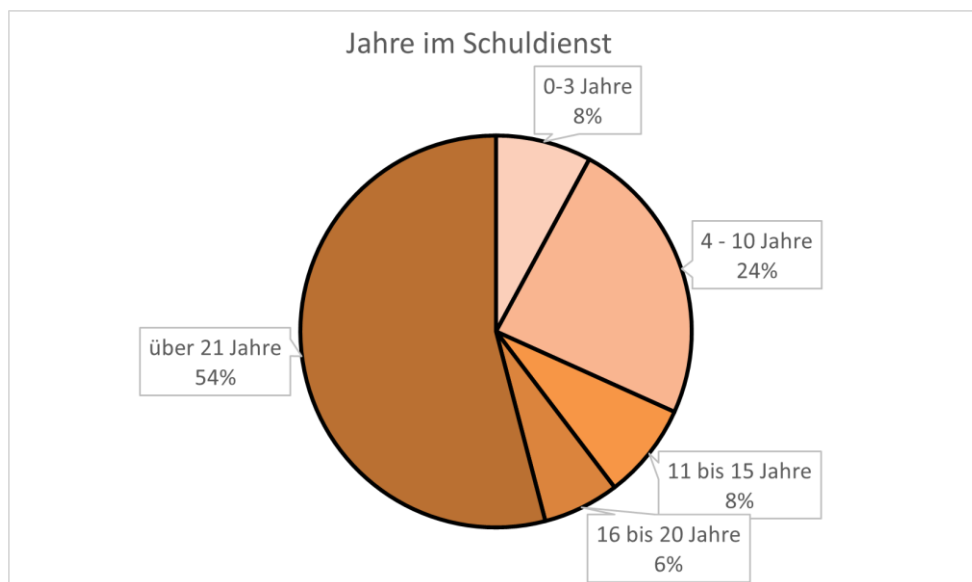


Abbildung 3: Wie lange sind Sie insgesamt im Schuldienst tätig?, n=63.

Generell versuchen die Schulleitungen, ein ausgewogenes Team zusammenzustellen, das verschiedene Altersgruppen und Erfahrungsniveaus abbildet. Aus diesem Grund finden sich in den Teams sowohl erfahrene Pädagog\*innen als auch jüngere Kolleg\*innen. Die Schulleitungen betonen in den Interviews, dass diese Mischung wichtig ist, um unterschiedliche Perspektiven einzubringen und den Generationsaustausch zu fördern – gerade aktuell, wo sich ein Generationswechsel im Personal vollzieht. In einigen Fällen sind die Teams eher jung, da die Schule generell ein junges Kollegium hat. Hier wird dann darauf geachtet, dass zumindest einige erfahrenere Pädagog\*innen eingebunden sind, um von ihrer Expertise zu profitieren. Diese Erkenntnisse aus Interviews werden durch die Online-Befragung gestützt. Die Daten zeigen hier, dass über die Hälfte der Personen aus Schulentwicklungsteams, die an der Befragung teilgenommen haben, über 21 Jahre im Schuldienst sind (siehe Abbildung 3). Rund 20% sind bereits über 21 Jahre an der gleichen Schule tätig, allerdings ist der Anteil derer, die 0-3 Jahre an ihrer Schule tätig sind, ebenso hoch (siehe Abbildung 4).

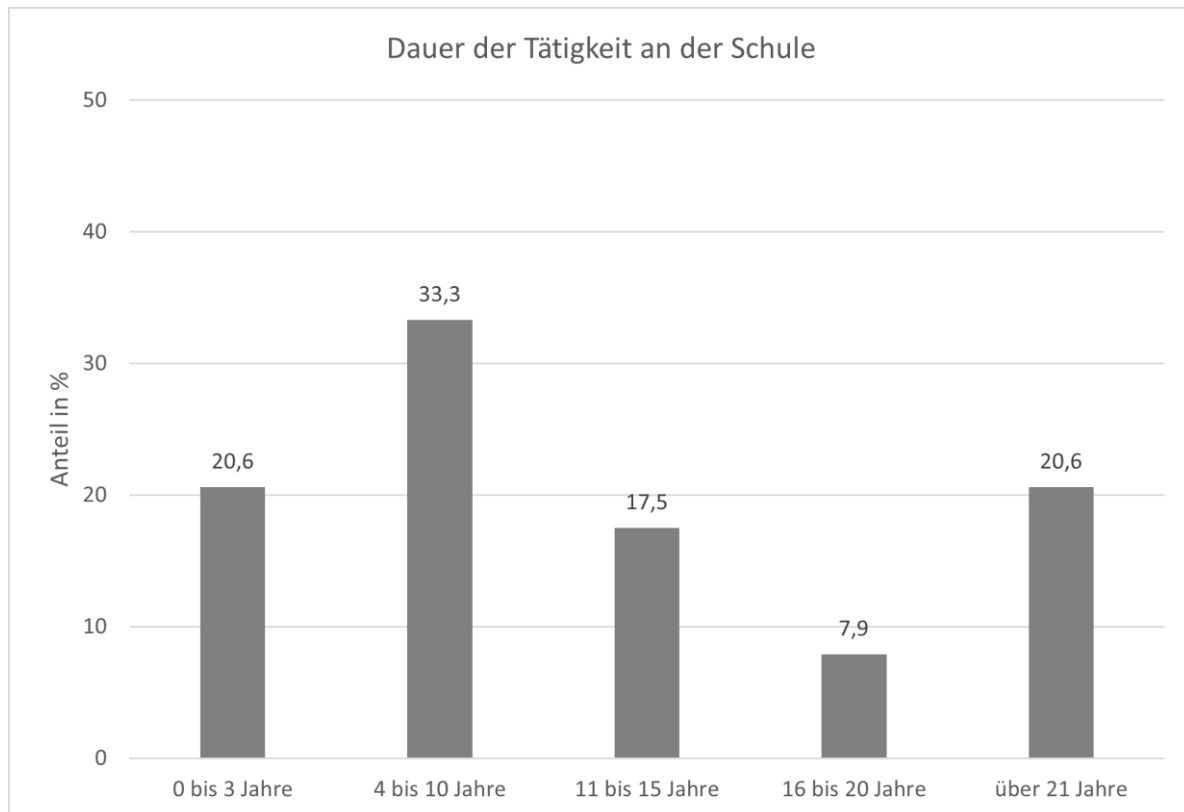


Abbildung 4: Wie lange sind Sie schon an Ihrer Schule tätig?, n=63.

Eine ausgewogene Geschlechterverteilung in den Teams ist den Schulleitungen laut den Interviews ebenfalls ein Anliegen. Je nach Schwerpunktsetzungen werden auch Pädagog\*innen, die für Bereiche wie IT oder die Schulbibliothek verantwortlich sind, Fachkoordinator\*innen, Personen aus der Freizeitpädagogik (bei Ganztageschulen) oder auch Personen aus der Schuladministration in die Schulentwicklungsteams aufgenommen, um spezifische Kompetenzen und Perspektiven einzubringen. Insgesamt zeigt sich auf Basis der Gespräche, dass die Schulleitungen großen Wert auf eine **heterogene Zusammensetzung** der Schulentwicklungsteams legen, um die Expertise und Perspektiven des gesamten Kollegiums einzubinden und so eine möglichst breite Verankerung der Schulentwicklungsprozesse zu erreichen. Schließlich sind **Motivation und Engagement** oft ausschlaggebende Faktoren, wie diese Schulleitung darstellt:

„Es haben sich ein paar gemeldet und die noch Fehlenden wurden dann von mir persönlich angesprochen, ob sie denn nicht hier mitmachen würden wollen. Wo ich mir als Schulleitung gedacht habe, da steckt das Potenzial drinnen. Die sind motiviert, die bringen gute Ideen mit.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Hier bekräftigen die Daten aus der Befragung, dass es gelungen ist, engagierte Schulentwicklungsteams zusammenzustellen. Rund 64% sind sehr zufrieden mit dem **Engagement**, weitere 33% eher zufrieden (siehe Abbildung 2, S.25). Auch die Zusammensetzung ist in den Schulen gut gelungen, hier gibt es ebenfalls für rund 64% sehr große und 32% eher Zufriedenheit. Ebenfalls gibt es eine sehr große bis eher große Zufriedenheit mit der Kommunikation innerhalb der Teams.

Die zusätzliche **Arbeitsbelastung** wird – aus den bereits geschilderten Gründen der schulischen Rahmenbedingungen für Schulentwicklung – eher kritisch beurteilt: 27% sind damit weniger zufrieden, 19% nicht zufrieden. Aber auch hier gibt es mit 9,5% bzw. 32% noch Personen, welche die zusätzliche Arbeitsbelastung als sehr oder eher zufriedenstellend einschätzen (siehe Abbildung 5).

Bemerkenswert angesichts der herausfordernden schulischen Rahmenbedingungen ist, dass es eine überwiegende Zufriedenheit mit den **Handlungsspielräumen** der SE-Teams gibt: 38% sind sehr zufrieden und knapp 48% zufrieden. Die Abstimmung bzw. Zusammenarbeit mit den WBV-Berater\*innen, bei der sich 49% sehr zufrieden und rund 37% eher zufrieden zeigen (siehe Abbildung 5), wird im folgenden Kapitel genauer betrachtet.

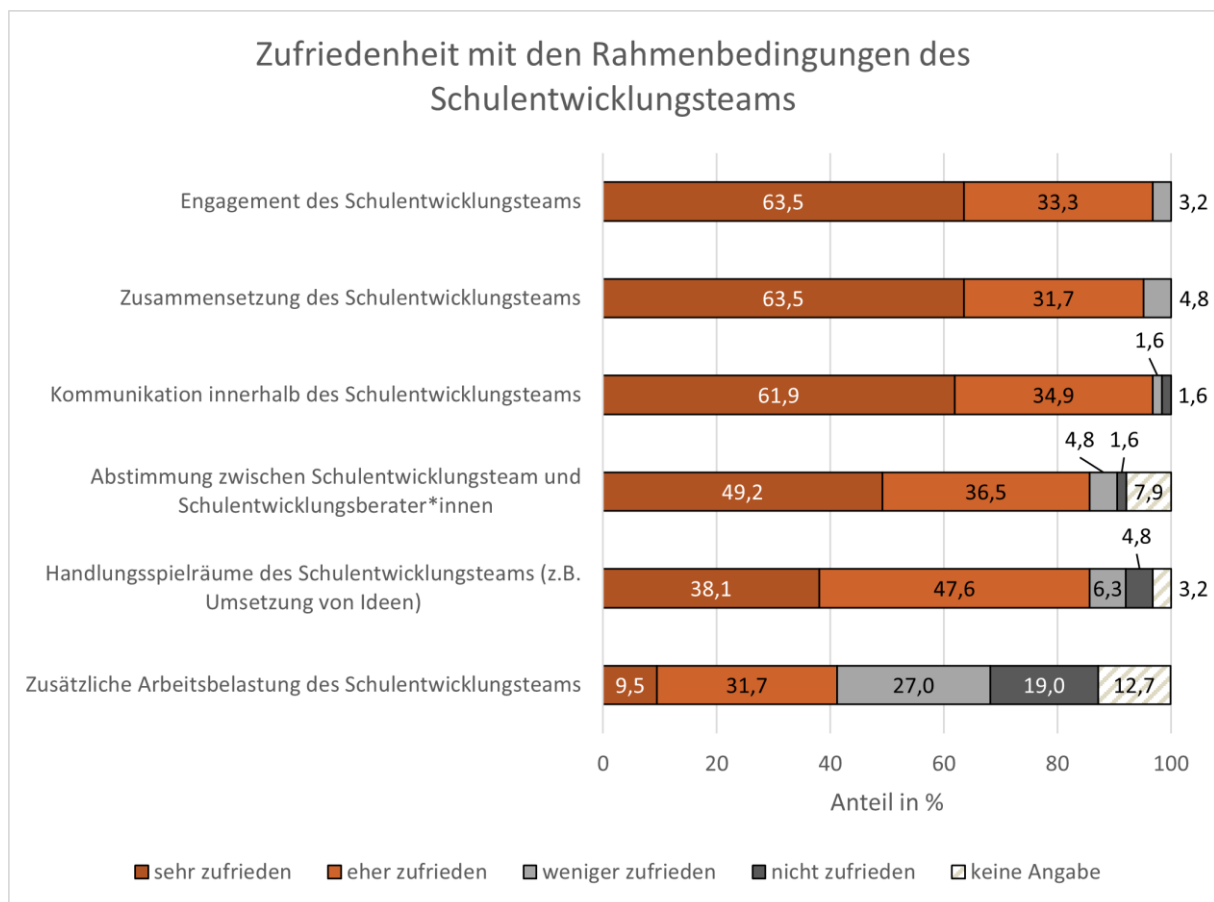


Abbildung 5: Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen des Schulentwicklungsteams?, n=63.

#### WBV-Berater\*innen

Die Auswahl der Schulentwicklungsberater\*innen für das WBV-Programm wurde von Anfang an als ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Schulentwicklung betrachtet. Dass hier auf **Qualität** gesetzt werden sollte, verdeutlichte sich auch über die Ermöglichung von am Markt adäquaten Honoraren. Im ersten Durchgang wurden Berater\*innen aus dem Schulsystem eingebunden. Dies erwies sich jedoch als nicht optimal, da diese aus Sicht von Befragten Umsetzungspartner\*innen teilweise zu sehr im System verhaftet waren und Schwierigkeiten hatten, das Handeln der Schulleitungen auch kritisch zu hinterfragen oder neue Perspektiven einzubringen.

Für den zweiten Durchgang wurde dann der Ansatz verfolgt, auch Berater\*innen ohne direkten Schul-Hintergrund, sondern eher aus dem Bereich der Organisationsentwicklung, einzubinden. Allerdings zeigte sich, dass manche Berater\*innen zu wenig Verständnis für die spezifischen Bedingungen und Abläufe in Schulen hatten. Die Kommunikation und Abstimmung zwischen WBV-Berater\*innen und Schulen war teilweise schwierig, z.B. wegen räumlicher Distanz oder unterschiedlicher Arbeitsweisen. Aber auch hier gab es Schulleitungen, die diese Mischung sehr positiv sehen:

„Bei uns sogar besonders finde ich, dass das Schulentwicklungsteam aus einer Kollegin besteht, die aus dem Schulbereich kommt und die andere Kollegin aus der Wirtschaft. Hier finde ich, dass das noch zwei Aspekte sind, die sehr, sehr wichtig sind für die Schule.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Für den dritten Durchgang wurde dann eine Mischung aus beiden Ansätzen gewählt. Es wurden Berater\*innen ausgewählt, die einerseits Erfahrung im Schulsystem haben, andererseits aber auch eine starke Affinität zur WBV-Haltung und Herangehensweise sowie viel Erfahrung in der Organisationsentwicklung mitbringen. Dabei wurde besonders auf eine gute Passung und Zusammenarbeit im WBV-Berater\*innenteam geachtet und Flexibilität im Beratungsprozess gewährleistet, wie diese Aussagen unterstreichen:

„Da hat man jetzt tatsächlich Menschen gefunden, Berater\*innen gefunden, die gut miteinander schwingen, mit dem WBV-Team. Und gleichzeitig gibt es ausreichend Verständnis, wie komplex Beratungsprozesse sind, so dass man nicht sagt, es gibt da einen standardisierten Prozess, den ich jetzt mit den Schulen durchführe, sondern da wird auf die Expertise der einzelnen Berater\*innen und die unterschiedlichen Zugänge vertraut. [...] Und dass man ausreichend Freiheit lässt und gleichzeitig genug gemeinsame Arbeit investiert, um ein Grundcommitment zu Prozesselementen, aber vor allem zur Werteebene zu finden. Alle Berater\*innen nehmen Lehrer\*innen als Expert\*innen ernst mit all den Zwängen und den Themen, die da sind an Schulen.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

„Da geht es einfach um Wissen, das externe Personen mitbringen. Sonst ist man doch als Schule immer sehr festgefahren in seinem Bereich. Man ist Schulleiter, war mal Lehrer und wenn man auf Fortbildungen geht, dann ist das auch immer auf Lehrer bezogen. Wenn jemand Externer kommt, der bringt andere Sichtweisen mit und das ist einfach wirklich, wirklich wichtig.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Insgesamt zeigt sich also eine Entwicklung von eher homogenen WBV-Berater\*innenteams hin zu einer stärkeren Heterogenität und Ausgewogenheit zwischen schulsystemnahen Berater\*innen und außenstehenden Berater\*innen. Dabei wurde im Laufe der Durchgänge auch der Austausch und die Vernetzung der Beraterinnen untereinander sowie mit dem WBV-Team verstärkt, um das gemeinsame Verständnis von Schulentwicklung und Organisationsentwicklung zu schärfen. Zu Beginn des Programms, mit dem ersten Durchgang, gab es teilweise Unklarheiten in Bezug auf die Rolle und Aufgaben der WBV-Berater\*innen, insbesondere in Hinblick auf das Verhältnis zwischen WBV-Team und Schule. Es brauchte einen Aushandlungsprozess, um die doppelte Rolle des Auftraggebers (WBV und Schule) zu klären. Mit den Kooperationsgesprächen ist ein Setting geschaffen worden,

dass dieser Klärung Raum gibt. Das gibt den Schulleitungen einerseits **Klarheit** über die für Organisationsentwicklung aus WBV-Sicht notwendigen Rahmenbedingungen, und andererseits die Autonomie, sich die zielgerichtete Entwicklung ihrer Schule bedarfsorientiert zu gestalten.

Die WBV-Berater\*innen werden insgesamt als große Unterstützung und Entlastung für die Schulen wahrgenommen, insbesondere bei der Moderation, Strukturierung, Begleitung und Steuerung von Entwicklungsprozessen, wie diese Aussagen beispielhaft betonen:

„Inhaltlich sind sie für uns eine Riesenbereicherung, weil ich bin als Schulleiter kein Experte für alles. Ich kann nicht alle Bereiche abdecken, wenn ich nur denke an den QMS-Bereich in der Qualitätsentwicklung. Was da alles für Prozesse drinnen sind, in der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung usw. Ich bin nicht überall Experte und da freue ich mich, wenn von außen eine Expertise kommt, die mich dabei unterstützt. Ja, das empfinde ich als riesige Bereicherung und das würde ich mir wünschen, immer zu haben und nicht nur für den Zeitraum des Projekts.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

„Ich bin begeistert von unserem Schulentwicklungsteam und möchte mich für diese Möglichkeit bedanken.“

(Online-Befragung Schulentwicklungsteams, 2024)

Für die WBV-Berater\*innen ist neben den Ressourcen die Einbettung in die Programmstruktur WBV entscheidend, weil hier wesentliche Koordinierungsaufgaben für die Schulen übernommen werden. Die Auswahl der WBV-Berater\*innen und das passgenaue **Matching** durch die Programmkoordination mit den Schulen ist ein weiteres Element der Qualitätssicherung, das auch von den Schulleitungen stark betont wird. Mit den Pädagogischen Hochschulen Wien besteht dabei ein Austausch zur Qualität von Beratung, der für alle gewinnbringend ist. Durch die Erfahrung mit Beratungsprozessen im Kontext des WBV fließt Know-How zur Weiterentwicklung von Schulentwicklungsberatung und zur Auswahl kompetenter Berater\*innen auch in die Pädagogischen Hochschulen zurück, die ihrerseits ebenfalls stark mit Fragen von Beratungsqualität und Schulentwicklung befasst sind. Über den Austausch zum Thema Schulentwicklung wird an einem gemeinsamen Verständnis und Ziel gearbeitet. Dabei ergänzen sich die unterschiedlichen Elemente und Angebote seitens des Programms WBV und der Pädagogischen Hochschulen und der Mehrwert eines Zusammenwirkens unterschiedlicher Perspektiven und Angebote wird deutlich:

„Ich glaube, dass das vor allem dadurch [im WBV] gewinnbringend sein kann, weil es so multiperspektivisch aufgesetzt ist. Und man hat ja noch Coaching und man hat ja noch die Fortbildungsveranstaltungen und man hat ja noch die Supervision und man hat die fachlichen SCHILFS [schulinterne Fortbildungen].<sup>13</sup> Dadurch kann das gut zusammenwirken. Wenn es nur die Schulentwicklungsberatung allein wäre, die durch externe schulfremde Berater\*innen abgedeckt werden würde, wäre es glaube ich eine Herausforderung.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

---

<sup>13</sup> Siehe Pädagogische Hochschule Wien (2025): SCHILF- und SCHÜLF-Einreichungen. <https://phwien.ac.at/schilf-einreichung/> (abgerufen am 15.05.2025).

Aus Sicht beteiligter WBV-Berater\*innen sind darüber hinaus die Ressourcen, der direkte Kontakt mit Schulen sowie der Austausch zwischen Berater\*innen ein Mehrwert des WBV:

„Mit diesem Budget an Beratung arbeiten zu können, macht einen Riesenunterschied. Und die kurzen Wege. Also ich entscheide das mit der Schule. Ich muss nicht einen Schritt über die Hochschule machen oder über eine andere Finanzierung noch. Sondern wir machen das einfach wirklich direkt aus. Und was es braucht, ist sehr hilfreich. Und natürlich diese Community jetzt mit dem WBV, also eine größere Gemeinschaft zu haben, die die gleiche Vision hat oder gleiche Aufgabe verfolgt.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Die Kontinuität und **Intensität** der Zusammenarbeit mit WBV-Berater\*innen verdeutlicht sich in gemeinsamen Terminen. Auch wenn es einzelne Schulen gab, die weniger Bedarf an Terminen hatten oder für die die zeitliche Eingliederung der Termine mit WBV-Berater\*innen eine Herausforderung war, haben die Schulen, wie Abbildung 6 zeigt, zu einem Drittel mehr als 10 Termine mit WBV-Berater\*innen und Schulleitung wahrgenommen, ein weiteres knappes Drittel zwischen 6-10 Terminen in diesem Setting. In der erweiterten Runde mit dem Schulentwicklungsteam gab es für knapp 17% mehr als 10 Termine, für weitere 28% zwischen 6-10 Terminen.

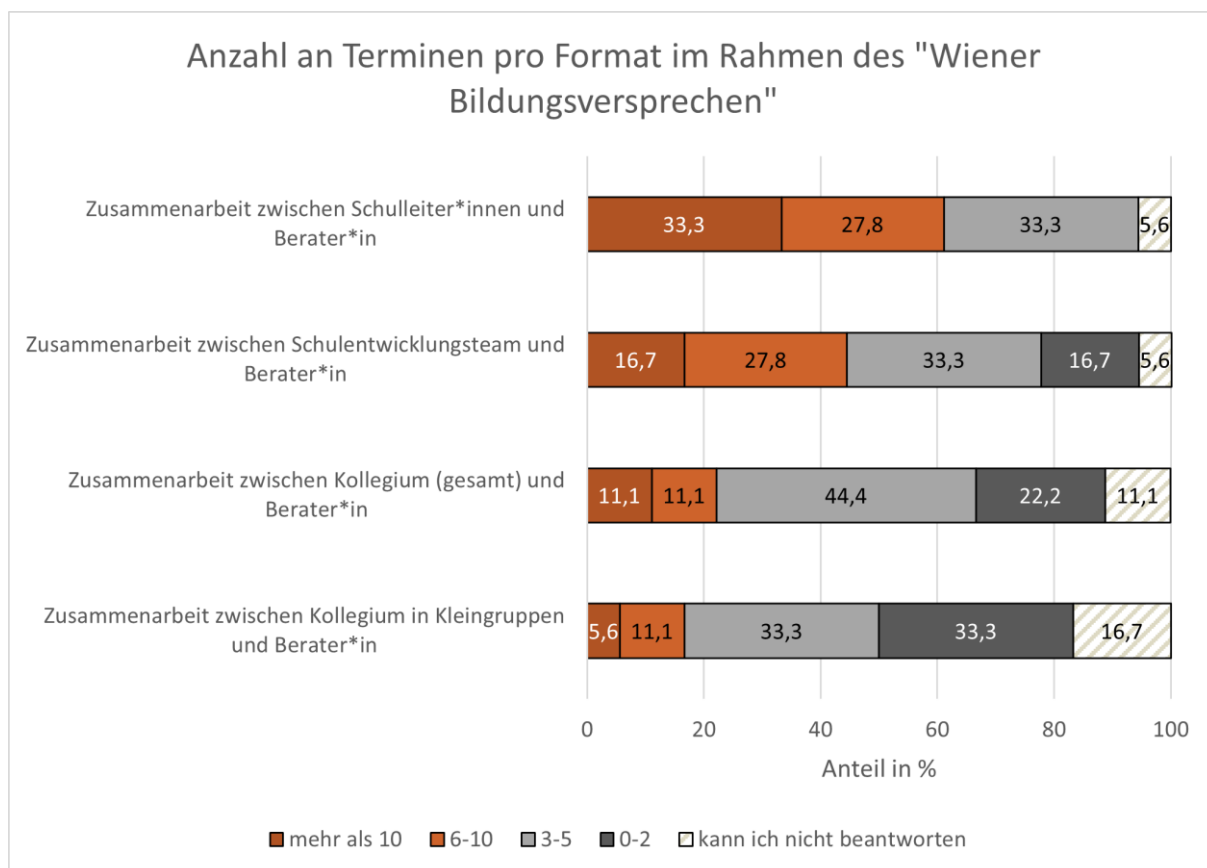


Abbildung 6: Bitte nennen Sie die Anzahl an Terminen pro Format im Rahmen des "Wiener Bildungsversprechen.", n=18.

Insgesamt zeichnet die Befragung von Schulentwicklungsteams ein sehr positives Erfahrungsbild der Zusammenarbeit mit WBV-Berater\*innen. Aus Sicht der Programmbewertung bedeutend ist dabei unter anderem, dass die Berater\*innen dabei unterstützen, nachhaltige **Strukturen für die Selbstorganisation** der Schulen zu etablieren

(siehe auch Kapitel 4.4.2), und, dass die Qualität der Schulentwicklungsberatung von der Mehrheit der Befragten als besonders wertvolle Unterstützung betrachtet wird (Abbildung 7).

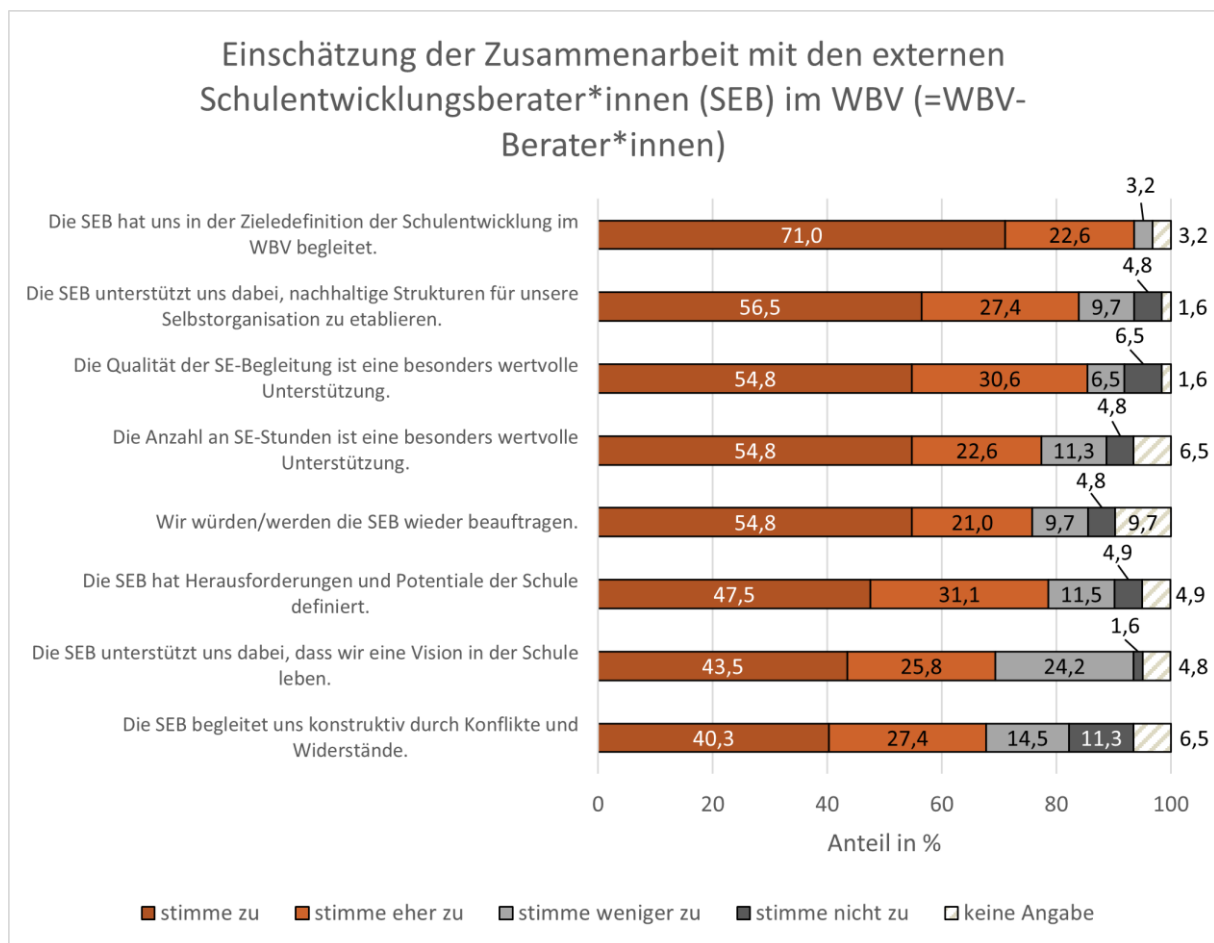


Abbildung 7: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen rund um die Zusammenarbeit mit den externen WBV-Berater\*innen zu?<sup>14</sup>, n=62.

### Coaching

Die Unterstützung durch Coaches im WBV wird zum einen als sehr wertvoll und hilfreich für die Schulleitungen dargestellt, die hier in einem 1:1 Setting über Fragen der Leitung und Entwicklung ihrer Schule sprechen können. Das Coaching ermöglicht den Schulleitungen in einem **vertraulichen Rahmen**, ihre Rolle und Herausforderungen aus einer anderen Perspektive zu reflektieren. Die Schulleitungsrolle bringt besondere Herausforderungen mit sich, für die die Schulleitungen oft keine ausreichende Unterstützung im regulären Schulsystem erhalten. Aus Coaching-Sicht sind Schulleitungen gefährdet, „auszubrennen“:

„Es sind teilweise wirklich Burnout-Muster, also Lösungsversuch, Leistung und dann immer wieder: Das geht sich nicht aus. Und in diesem Spannungsfeld sind viele unterwegs, wo sie dann eine Zeit lang versuchen, alles zu schaffen, richtig zu machen. Auch alles, was aus dem Kollegium kommt, zu verantworten. Bis sie dann wieder an einen Punkt kommen, wo sie nicht mehr können. [...] Und was ich dann versuche, mit den mit den Menschen zu erarbeiten: wie kann ich mich im Inneren

<sup>14</sup> Die Bezeichnung wurde im Programmverlauf vereinheitlicht zu „WBV-Berater\*innen“. In der Befragung im Herbst 2024 wurde die Bezeichnung Schulentwicklungsberater\*innen (SEB) noch verwendet.

organisieren, wie kann ich mit mir umgehen, mit der Seite, die versucht es allen recht zu machen und mit der Seite, die dann dazwischen wie so ein Bodyguard vor mir steht und sagt: Echt jetzt, ne?“

(Interview WBV-Coach, 2024)

Das Coaching im Rahmen des WBV kann somit einen wichtigen Beitrag zur **Entlastung und Professionalisierung** der Schulleitungen leisten. Einige Schulleitungen betonen, dass sie das Coaching auch in Zukunft, d.h. über das WBV-Programm hinaus, gerne weiterhin nutzen würden.

Gleichzeitig zeigt sich, dass nicht alle Schulleitungen das Coaching in gleichem Maße in Anspruch nehmen. Manche berichten, dass ihnen die Zeit dafür fehlt bzw. sie es zunächst als zusätzliche Belastung durch weitere Termine empfinden. Hier wird deutlich, dass einerseits die Coaches gefordert sind, die Schulleitungen dabei zu unterstützen, das Coaching als hilfreich wahrzunehmen und den persönlichen **Mehrwert** zu erkennen. Es geht andererseits auch darum, sich für den Coaching-Prozess zu öffnen, wie diese Schulleitung schildert:

„Für mich ist es immer eine sehr herausfordernde Stunde. Ja, das muss ich schon sagen. [...] Es tatsächlich so, dass ich wirklich kommen kann mit meinen Bedürfnissen und mit meinen Fragen. Und das ist sehr wertschätzend und sehr umsichtig. Ja, und das gefällt mir sehr gut. Obwohl es im Vorfeld für mich immer ein bisschen schwierig ist, ein Thema zu finden, was ich tatsächlich angehen möchte. Ja, es ist nicht so easy cheesy, sage ich, sondern tatsächlich, es geht ans Eingemachte.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2)

Gerade in der exponierten Position der Schulleitung schafft das Coaching eine Entlastung, wie diese Aussagen beispielhaft verdeutlichen:

„Ich empfinde das Coaching eher so als angeleitete Reflexion. In einer auch sehr angenehmen Umgebung. Ich bin da bei ihr, bei der Coachin. Sie begleitet das Gespräch irrsinnig angenehm. Sie geht voll auf das ein, und wenn ich gerne mal nur mein Herz ausschütten darf, darf ich das auch. Also empfinde ich als sehr positiv, das muss es auch in Zukunft geben.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2)

„Ich werde jede halbe Stunde nützen, die noch drinnen ist. Ja, das ist natürlich ganz viel wert. Ich hätte mir das sicher nicht gegönnt. [...] Aber es ist halt dann noch einmal eine andere Qualität. Man kann noch weiter ausholen und noch waghalsiger überlegen, was man vielleicht mit dem Team nicht so machen kann. [...] Supervision und das Coaching, das gehört eigentlich fix verpflichtend für alle Schulen, für alle Lehrer und für alle Schulleitungen.“

(Interview Schulleitung Durchgang 1)

„Ich habe es genutzt. Ich habe sonst für mich schon als Lehrerin Supervision in Anspruch genommen und auch als Direktorin und habe so über das Coaching fokussierter auf meine Rolle als Schulleiterin, als Führungskraft geschaut und da Unterstützung bekommen.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Wie bei den WBV-Berater\*innen schafft die Betreuung und Auswahl durch das WBV-Programmteam hier die Voraussetzungen für **Qualität**: Die in das WBV involvierten Coaches selbst werden als sehr erfahren und mit einem systemischen Verständnis ausgestattet beschrieben, was als wichtige Voraussetzung gesehen wird, um

die Schulleitungen effektiv zu begleiten. Dabei ist es laut den Aussagen wichtig, dass die Coaches einen guten Einblick in das Schulsystem haben und die spezifischen Herausforderungen der Schulleitungsrolle kennen.

### Weitere Kooperationspartner im Rahmen des WBV

Die **Wiener Bildungschancen** stellen ab dem Schuljahr 2023/24 eine wichtige Ergänzung für das Wiener Bildungsversprechen dar. Durch die einfach und schnell umsetzbare Möglichkeit der Wiener Bildungschancen können vor allem Schüler\*innen von vielfältigen externen Bildungsangeboten von Vereinen, Initiativen und Expert\*innen unmittelbar profitieren. Dadurch hatten die Schulen die Möglichkeit, ihre WBV-Ressourcen noch stärker und langfristiger auf die Schulentwicklung in Bezug auf Leitung und Team zu fokussieren. Aber auch aus WBV-Mitteln wurden **Kooperationspartner\*innen** hinzugezogen. In der Online-Befragung nannten die Schulentwicklungsteams folgende Kooperationen mit externen Partner\*innen über das WBV:

- Angebote zur Prävention von Gewalt, Resilienz (Vereine zu Sexualpädagogik, Extremismusprävention, sowie zur sicheren Internetnutzung)
- Workshops zu Digitalen Medien und Digitalisierung (Aufbau und Nutzung digitaler Lern- bzw. Arbeitsumgebungen)
- Pädagog\*innen und Teamunterstützung (Supervision, Konfliktmanagement, Burnout-Prävention)
- Einbezug von Erziehungsberechtigten (etwa bei Gesundheitsthemen, Gewaltprävention)
- Schüler\*innenförderung und soziale Kompetenzen (Partizipation und soziales Lernen, Selbst- und Fremdwahrnehmung)

Die Schulen finanzierten für ihre Teams über das WBV-Budget sowohl intensive, regelmäßige Fortbildungen, beispielsweise zu gewaltfreier Kommunikation, als auch punktuelle Workshops mit Expert\*innen. Auch individuelle Angebote zur Supervision wurden entwickelt. Externe Kooperationspartner\*innen, wie auch Schulleitungen betonen, dass die Weiterbildungsangebote für das Pädagog\*innen und weiteres Schulpersonal für die Schulentwicklung strukturell nachhaltiger sind als allein Angebote für Schüler\*innen, bei denen Pädagog\*innen, auch aus Gründen der Vertraulichkeit für Schüler\*innen, teils nicht dabei sind. Eine Vor- und Nachbereitung mit Pädagog\*innen wird von Kooperationspartner\*innen als elementar gesehen, um **nachhaltig und ganzheitlich wirksam** zu werden. Darin wird ein wichtiges Potential für künftige Synergien gesehen, um Weiterbildungen für Schulteams und Angebote für Schüler\*innen noch stärker zu verzahnen, etwa wenn es um den Bereich der Gewaltprävention oder des Kinderschutzes geht. Einige Schulen im WBV sind hier pilothaft voran gegangen.

## WBV-Team

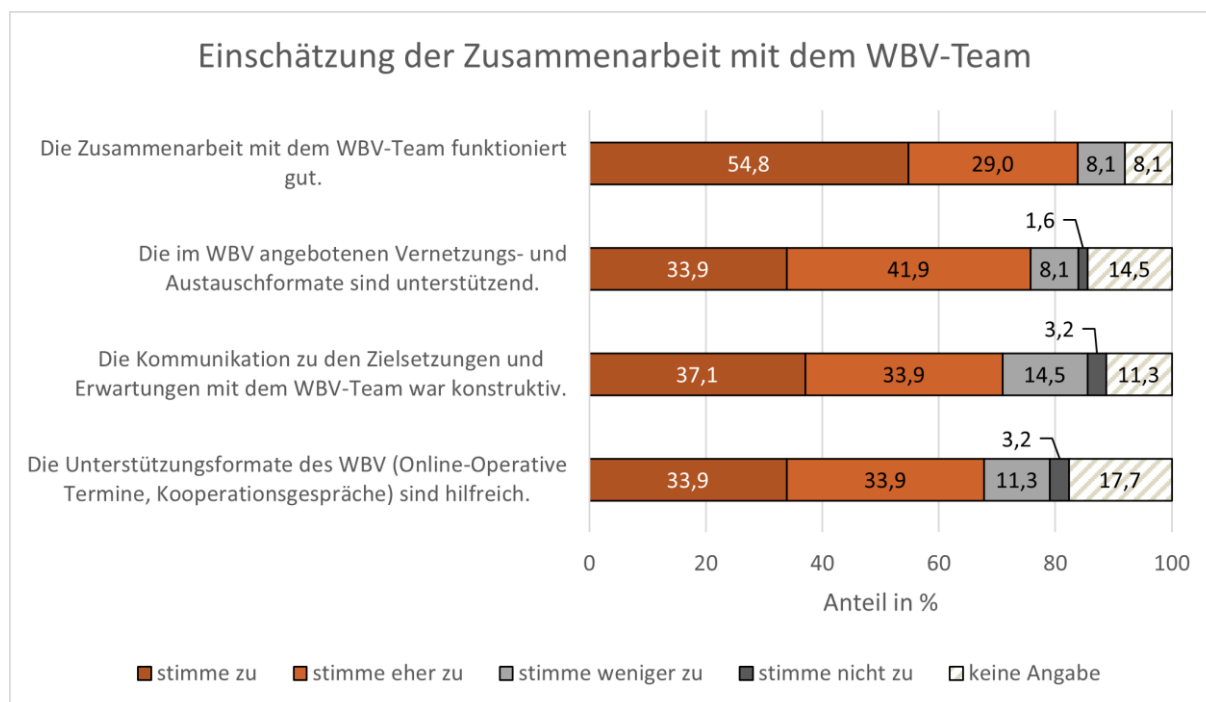


Abbildung 8: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen rund um die Zusammenarbeit mit dem Team? Das Wiener Bildungsversprechen? (WBV) zu?, n=62.

Die Zusammenarbeit mit dem WBV-Team wird aus Sicht derjenigen, die in den Schulentwicklungsteams sind, in der Befragung **überwiegend positiv** beurteilt. Gleiches gilt für angebotene Formate der Vernetzung und Unterstützung sowie insgesamt für die Kommunikation zu den Zielsetzungen und Erwartungen. Es zeigt sich auch, dass vor allem im ersten Durchgang viele Fragen erst geklärt werden mussten, vor allem, was die Bereitstellung von Ressourcen über die städtischen Verwaltungswege angeht. Hier waren die Erreichbarkeit und Auskunftsfähigkeit durch das WBV-Team, wie die Befragung zeigt, für die Schulen anfangs nicht optimal, aber insgesamt gegeben. Die Schulen zeigen auch Verständnis für die strukturellen Abläufe:

„In der Bürokratie sind sie [das WBV-Team] natürlich auch sehr eingeschränkt. Ich meine, sie haben ja auch Regeln, an die sie sich halten müssen und Vorgaben. Aber was sie können, versuchen sie zu lösen. Wenn man etwas braucht, da fühlen wir uns sehr gut unterstützt.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Die Schulleitungen verdeutlichen auch unterschiedliche Haltungen gegenüber neuen Möglichkeiten. Einige Leitungen waren stark gefordert im Umgang mit den Unsicherheiten zu Programmbeginn. Eine Schulleitung betonen dagegen, wie reizvoll es für sie war, Teil einer Programmentwicklung zu sein:

„Ich habe nicht gedacht, dass das jetzt fix und fertig ist und wir uns da einfach ins gemachte Nest setzen. Und insofern habe ich das super gefunden. Auch wie die einzelnen Personen agiert haben, dass das so flexibel war, und das hat mich auch genau gereizt. Also ich finde das schön, wenn man was Neues entwickelt, wenn man da dabei sein kann und wenn man dann natürlich auch das eine oder andere mitbestimmen, Schwerpunkte unterstreichen oder Notwendigkeiten feststellen kann.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Die Rolle und Entwicklung des WBV-Teams war ebenfalls Thema in Interviews mit Teammitgliedern sowie Umsetzungspartner\*innen und wurde auch einer Fokusgruppe mit dem Team im Herbst 2024 intensiv reflektiert. Zu Beginn des Programms war das Team sehr klein und musste sich erst finden und strukturieren. Das Team wird von Anfang an als sehr engagiert und motiviert wahrgenommen, war aber auch kontinuierlich gefordert, Personalwechsel und eine **hohe Arbeitsbelastung** bei mangelnden Personalressourcen zu bewältigen. Über 2023 bis 2024 hinweg entwickelte sich das Team stetig weiter und wurde insgesamt stabiler. Es gelang, eine gute Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung aufzubauen. Im Team ist viel Wertschätzung füreinander vorhanden, wie diese Aussage unterstreicht:

„Wenn man auf die Gelingensfaktoren schaut, dann glaube ich, dass es für das Aufsetzen eines solchen Programms Menschen braucht, die das auch wollen. Also die so etwas gestalten möchten und auch bereit sind, etwas extra zu leisten und vielleicht auch manchmal über die Grenzen hinauszugehen. Ich finde, das, was das Team schon sehr ausmacht, ist diese Beziehungsebene, die dann vielleicht für vieles, also vieles kompensiert, dass so eine Stabilität im Außen nicht da ist.“

(Fokusgruppe WBV-Team, 2024)

Diese Aussage spielt auch darauf an, dass im System Schule sehr viel Dynamik ist, während die Verwaltungswege der Stadt reglementierten Strukturen folgen. Nicht alle Antworten, die sich die Schulen erhofft hatten, konnten daher sofort bereitgestellt werden, weil sich Entscheidungs- und Kommunikationswege erst etablieren mussten. Das Team hat in der Kommunikation gegenüber Schulen, aber auch gegenüber anderen Stakeholdern des Programms aus Stadtverwaltung, Bildungsdirektion und PHs sehr stark auf das Pflegen der **Beziehungsebene**, d.h. wertschätzende persönliche Kontakte gesetzt, was sich letztlich bewährt hat. Dazu noch eine Aussage aus der Fokusgruppe:

„Das macht das Wiener Bildungsversprechen auch so stark aus, nämlich die Selbstständigkeit der Prozesse, wie wir miteinander sind, was uns da wichtig ist, in dieser Beziehungsebene. Das haben wir mit allen Stakeholdern und mit den Schulen, soweit es geht auch gepflegt. Das ist inzwischen gut angekommen, wofür wir hier stehen.“

(Fokusgruppe WBV-Team, 2024)

Das WBV-Team lässt sich auch durch eine **externe Prozessbegleitung** regelmäßig unterstützen. Deren Rolle wird als sehr wertvoll beschrieben, da sie das WBV-Team in vielerlei Hinsicht unterstützt hat – von der Beziehungsarbeit über die Strukturen und teaminternen Kommunikationsabläufe bis hin zur Beratung bei der Auswahl von WBV-Berater\*innen. Ihre langjährige Erfahrung und ihr Netzwerk vor allem mit der PH Wien und der Bildungsdirektion waren ebenfalls wichtige Faktoren für die Entwicklung des Programms. Eine **Teamsupervision** wurde ebenfalls punktuell hinzugezogen, die das Team und die einzelnen Mitarbeitenden in der Reflexion der eigenen Rolle, professionellen Resilienz und Souveränität unterstützt hat.

Über die drei Durchgänge wurden die Zielsetzungen des Programms geschärft und Routinen der Zusammenarbeit mit Schulen und intern Abläufe im WBV-Team zunehmend entwickelt. Insgesamt wird das WBV-Team in den Interviews mit Schulleitungen, Umsetzungspartner\*innen und Beratenden als sehr professionell, lernorientiert und engagiert wahrgenommen. Obwohl die Arbeitsbelastung des Teams anhaltend hoch war bzw. ist, hat das WBV-Team eine für teambegleitende Interviewpartner\*innen „beeindruckende“ Entwicklung durchlaufen und

leistet in einem komplexen Umfeld verschiedener Stakeholder\*innen und hoher Anforderungen sehr viel für eine gelingende Umsetzung des WBV.

#### 4.3.2 EINBEZIEHUNG RELEVANTER STAKEHOLDERGRUPPEN

##### WBV-Kooperationsvertrag

Das WBV-Team wird in der Einbeziehung relevanter Stakeholder als engagiert, kompetent und führungsstark wahrgenommen. Dass in der Aufbauphase des Programms sehr viel in die Beziehungsarbeit und den regelmäßigen Austausch mit den verschiedenen Stakeholdergruppen wie Schulen, Bildungsdirektion (inklusive Schulqualitätsmanager\*innen und Regionalleitungen), PH Wien, Magistratsabteilungen und Bezirke investiert wurde, war sehr bedeutend für den Umsetzungsprozess und, wie eine Umsetzungspartner\*in formuliert, die „*breite Allianz des Wiener Bildungsversprechens so erfolgreich macht*“. Ein wichtiger Meilenstein im Strukturaufbau war der WBV-Kooperationsvertrag zwischen Stadt Wien, PH Wien und Bildungsdirektion für Wien Ende Mai 2023. Aufgrund der vielen Kooperationspartner\*innen im Projekt entstand kontinuierlich ein hoher Abstimmungsbedarf, für den aber **Routinen und Zuständigkeiten** weitestgehend definiert wurden. Neben gemeinsamen Auftaktveranstaltungen, bei denen beispielsweise auch die Schulqualitätsmanager\*innen einbezogen wurden, gab es regelmäßige Jour fixes, Online- wie Offline-Formate und gemeinsame Arbeitstreffen in unterschiedlichen Zusammensetzungen. Eine interne Kooperationsrunde, die einmal jährlich mit dem Programmteam, den mit Schnittstellen zur Schule, Bildung, Jugend und Integration beauftragten Magistratsabteilungen, der Bildungsdirektion und der Pädagogischen Hochschule sowie Vertreter\*innen des Büros des Bildungsstadtrats stattfindet, schafft eine breite **kommunikative Plattform** rund um das Programm. Wichtig war dabei, bei allen Unterschieden in den Strukturen, Erwartungshaltungen und Herangehensweisen immer wieder auf das gemeinsame sinnhafte Ziel (den Grund des Programms) hinzuweisen, die Schulen zu einem Ort zu machen, wo Schüler\*innen sich wohlfühlen und motiviert sind, zu lernen. Entscheidende Faktoren für eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit sind dabei eine offene, wertschätzende und lösungsorientierte Haltung aller Beteiligten, um Handlungsspielräume zu eröffnen. Der regelmäßige, strukturierte Austausch, die Feedbackschleifen und die Möglichkeit, unterschiedliche Kompetenzen in die Programmumsetzung hineinzuholen, werden von Partner\*innen geschätzt:

„Was ist da jeweils nötig, damit das [WBV] auch gut gelingt und wo sind die Herausforderungen? Also das empfinde ich als sehr wichtig und gewinnbringend, hier auf Wahrnehmungen drauf zu schauen. Die Fragezeichen, die sich für uns ergeben und immer wieder das anzusprechen und auszutauschen.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Durch die **intensive Kommunikationsarbeit** des WBV-Teams mit den Umsetzungspartner\*innen ist die Einbindung und Vernetzung aller für Schulentwicklung relevanten Akteur\*innen, auch über die Komplexität der jeweiligen Zuständigkeiten und Organisationsgrenzen hinweg, insgesamt immer besser gelungen, wie etwa diese Einschätzung unterstreicht:

„Ich finde, dass das Team vom Wiener Bildungsversprechen sehr aktiv kommuniziert, zu den unterschiedlichen Bereichen und auch ein gutes Netzwerk aufgebaut hat. Das ist auch essenziell, weil das Wiener Bildungsversprechen oft eine Schnittstellenfunktion hat und andere Personen braucht, zum Beispiel MA 56 bei der Umgestaltung vom Schulraum oder die PH bei manchen Aspekten der Schulentwicklung oder die Bildungsdirektion, bei Fragen zu Lehrkräften oder auch zu standardisierten Erhebungen.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Ebenfalls sehr positiv wird gesehen, wenn Verantwortliche aus Politik und Verwaltung bei gemeinsamen Vor-Ort-Terminen an den Schulen und im Rahmen von Fortbildungen direkt in die Kommunikation mit Schulen gehen. Diese **direkten Begegnungen** und Austausch ohne Umweg bzw. Dienstweg finden Schulleitungen und Pädagog\*innen sehr wertvoll und wertschätzend.

#### 4.3.3 AUSTAUSCH ZWISCHEN SCHULEN

Ein weiteres Kommunikations- und Kooperationsthema war der Austausch zwischen Schulen, Schulentwicklungsteams bzw. Schulleitungen. Hier ist, wie bereits in Kapitel 4.2.3 angesprochen, der **Zeitfaktor** eine große Hürde, da Schulleitungen und Pädagog\*innen oft sehr eingespannt sind und es schwierig ist, Termine für Austauschformate zu finden. Die Kommunikation und Organisation von Austauschformaten war im Programmverlauf teils eine Herausforderung, auch, weil es im Team mitunter an Personalressourcen für diese organisatorisch aufwändigen Termine mangelte.

Neben diesen Herausforderungen werden aber auch viele Potentiale und wertvolle Erkenntnisse aus den Austauschterminen genannt. Die Vernetzung zwischen Schulleitungen wird als **sehr wertvoll** empfunden, da man voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen kann. Austauschformate wie Workshops, sogenannte Inspirationsausflüge, d.h. Besuche an Schulen mit innovativen Ansätzen und Leadership-Workshops bieten Schulleitungen die Möglichkeit, sich fachlich weiterzuentwickeln und neue Impulse zu bekommen.

„Inspirationsausflüge habe ich glaube ich, fast zu 100 % genutzt. Ich finde es immer toll, die Schulen anderer Kollegen und anderer Schulleiter\*innen kennenzulernen. Wie jeder seine Schule führt oder wie jeder die Schule weiterentwickelt, ist immer ganz interessant zu sehen, unabhängig davon, welcher Schultyp es ist.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Durch den Austausch können Best-Practice-Beispiele identifiziert und an andere Schulen weitergegeben werden, was den Entwicklungsprozess insgesamt voranbringen kann. Dabei hatten auch die Schulentwicklungsteams die Möglichkeit, **Praxisbeispiele** kennenzulernen, beispielsweise im Umgang mit schulautonomen Möglichkeiten, was wiederum neuen Rückhalt für die eigene Schulentwicklung erzeugte. Dazu eine Schulleitung:

„Heuer war ich mit dem Schulentwicklungsteam in der [Schule mit innovativem Unterrichtskonzept], wo ich das Gefühl gehabt habe, das war auch sehr hilfreich für das Schulentwicklungsteam zu sehen: Das hat sich jetzt nicht die Chefin ausgedacht, sondern das entspricht dem gesetzlichen Rahmen oder das machen mehrere so, weil es Sinn macht. Ohne jetzt einen Druck aufzubauen, aber einfach einen Einblick einer anderen Position, das war sehr hilfreich.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Der Austausch kann dazu beitragen, dass Schulleitungen sich weniger isoliert fühlen und Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungsansätze teilen können.

„...aufgrund des Wiener Bildungsversprechen, wo der Kontakt entstanden ist und somit man in Kontakt bleibt. Das ist prinzipiell so bei jeder Art der Vernetzung, mit denen ist man immer befreundet oder zumindest in Kontakt [...] man weiß, diese zwei, drei Leute kann ich immer fragen und ich glaube, das könnte wahrscheinlich jeder so beantworten.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Umsetzungspartner\*innen sehen auch das Potential im Austausch über die drei Durchgänge und mögliche Folgedurchgänge hinweg, um von der Erfahrung anderer zu profitieren:

„Das wäre für mich wichtig, wenn man die Schulen dieses ersten Durchgangs, zumindest einen Teil davon dafür gewinnen könnte, das weiter zu tragen und vielleicht auch andere Schulen ein bisschen zu unterstützen. Oder auch unter den Schulleiterinnen so ein Buddy System aufzubauen und zu sagen: ich bin diesen Weg jetzt gerade gegangen und ich diene dir als Austauschpartner\*in.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Der Wunsch nach Austausch wurde inzwischen vom WBV-Team aufgegriffen. Das aktuelle Format heißt „Impuls-Workshop für Schulleiter\*innen“ und steht auch dem ersten und zweiten Durchgang nach Programmende zur Verfügung. In zwei Terminen pro Semester werden in Gruppen von maximal acht Schulleiter\*innen mit Begleitung durch erfahrene Organisationsentwickler\*innen und Coaches unter anderem Führungsanliegen bearbeitet sowie Fachinputs zu Veränderungsmanagement, Leadership und Widerstandsbegegnung gegeben. Im Rahmen einer kollegialen Intervention geht es um das gegenseitige Unterstützen und Lernen voneinander.

#### 4.3.4 PLANUNG UND UMSETZUNG EINZELNER PROGRAMMELEMENTE

Eine wesentliche Lernerfahrung aus dem WBV-Prozess ist, dass es gerade bei komplexeren Vorhaben mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen im Bildungsbereich sehr sinnvoll ist, über **mehrere Durchgänge und Jahre** zu planen und somit Erfahrungen laufend in die Weiterentwicklung einzubeziehen. Im zweiten Durchgang konnte das WBV-Team aus den Erfahrungen des ersten Durchgangs lernen und die Planung und Umsetzung verbessern. So wurden, wie beschrieben, mit allen Schulen Kooperationsgespräche geführt. Ziel war hier vor der Abgabe des Ressourcenantrags den Schulstandort, die beteiligten Menschen und die erarbeiteten Vorhaben kennenzulernen, um den Prozess aus WBV-Team-Perspektive bestmöglich unterstützen zu können, sowie die Bedingungen des WBV im Kontext der Rahmenvereinbarung zu vermitteln und dazu Fragen zu beantworten. Diese Gespräche in den Schulen, als „Angebot des gemeinsamen Denkens, des Unterstützens, des Verstehens“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2024) haben sich als zentrale Formate etabliert und rechtfertigen auch den damit verbundenen Personal- und Organisationsaufwand:

„Es ist auch für uns einfach extrem wertvoll, am Standort einzutauchen, auch in diese Atmosphäre und in diese Art und Weise, wie gesprochen wird. [...] Man geht da nicht immer nur zufrieden raus, weil sowas wirklich sehr anstrengend ist, manchmal sehr bewegend. Aber insgesamt ist dieses Format für mich ein Highlight.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Es wurde verstärkt darauf geachtet, dass die Maßnahmen und Ziele der Schulen mit dem Schulentwicklungsplan abgestimmt sind. Das Wiener Bildungsversprechen orientiert sich am Qualitätsrahmen für Schulen (QMS), der seit dem Schuljahr 2021/22 für alle Schulen österreichweit gilt.<sup>15</sup> Er dient u.a. der Steuerung des Schulalltags und der Entwicklungsvorhaben von Schulen, ist als Führungsinstrument für Schulleitungen zu verstehen und soll alle Schulentwicklungsvorhaben in einen Zusammenhang bringen. Da es jedoch im Schulalltag oft herausfordernd ist, die Instrumente des Qualitätsmanagements und der Schulentwicklung zu nutzen, und kontinuierlich, umfassend und beteiligungsorientiert an der Schulqualität zu arbeiten, wird das „Wiener Bildungsversprechen“ hier als zusätzliche Unterstützung verstanden, die u.a. externe Begleitung ermöglicht.

In diesem Sinne wurde die Einbindung der WBV-Berater\*innen und Coaches laufend optimiert. Ebenfalls gab es Informationsblätter, die den Schulen den Einstieg in das Programm erleichterten. Insgesamt war der zweite Durchgang programmseitig schon deutlich zielgerichteter als der erste Durchgang.

Für den dritten Durchgang hat das WBV-Team ohne äußeren Druck beschlossen, die verschiedenen WBV-Formate weiterzuentwickeln. Dies zeigt, dass das Team aus den Erfahrungen der ersten beiden Durchgänge gelernt und die Bereitschaft gezeigt hat, das Projekt kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Es ist gelungen, auch in den herausfordernden Phasen Engagement und Motivation aufrecht zu erhalten, was letztendlich zu einer positiven Entwicklung beigetragen hat. In den Worten einer programmteilnehmenden Person:

„Das, was wir uns vorgenommen haben, hat funktioniert. Wir haben gute Berater\*innen an Bord. Wir haben eine gute Beziehung zur Bildungsdirektion aufgebaut [zu anderen Stakeholder\*innen]. Es gibt immer wieder positive Resonanz, und auch von den Schulleitungen gibt es positive Resonanz. Wir hören ganz oft: Endlich gibt es so etwas.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Wie die Online-Befragung der Schulentwicklungsteams dem ersten und zweiten Durchgang im Herbst 2024 zeigt, werden die einzelnen Programmelemente des WBV insgesamt als sehr nützlich oder eher nützlich eingeschätzt (siehe Abbildung 9). Besonders das Coaching der Schulleitung sowie die Kooperationsgespräche mit dem WBV-Team werden dabei positiv beurteilt. Dies wird auch in einzelnen Rückmeldungen unterstrichen:

„Ich möchte die Punkte Coaching für Schulleitung sowie Expertise durch Einbindung externer Expert\*innen noch einmal hervorheben. Durch die Einbindung von Expert\*innen konnten wir allen interessierten Pädagog\*innen – ohne zusätzlichen Mehraufwand – Supervision anbieten. Supervision und Coaching halte ich für Angebote, die – wie in anderen Berufen auch – für alle in der Schule Tätigen grundsätzlich verfügbar sein sollten.“

(Online-Befragung Schulentwicklungsteams, 2024)

---

<sup>15</sup> Siehe Bundesministerium für Bildung (2025): Qualitätsmanagement für Schulen (QMS). <https://www.qms.at/> (abgerufen am 13.05.2025).

„Die Schulentwicklungsberater\*innen waren in dem Prozess absolut notwendig. Sie haben das Team wunderbar von der Idee zur Durchführung begleitet und es war schön zu beobachten, wie etwas Fruchtbare entstanden ist. Auch die Begleitung der Schulleitung durch einen Coach finde ich großartig. Ich finde das absolut notwendig, dass die Führungsperson professionell in ihrem Tun begleitet und unterstützt wird.“

(Online-Befragung Schulentwicklungsteams, 2024)

Mehrere Befragte betonen aber auch, dass – wie in Kapitel 4.2.3 bereits dargestellt – der zeitliche Aufwand und die terminlichen Kollisionen an Schulen oft schwierig sind, und dass die Kommunikation zu den Programmelementen im Schulalltag teils untergehe.

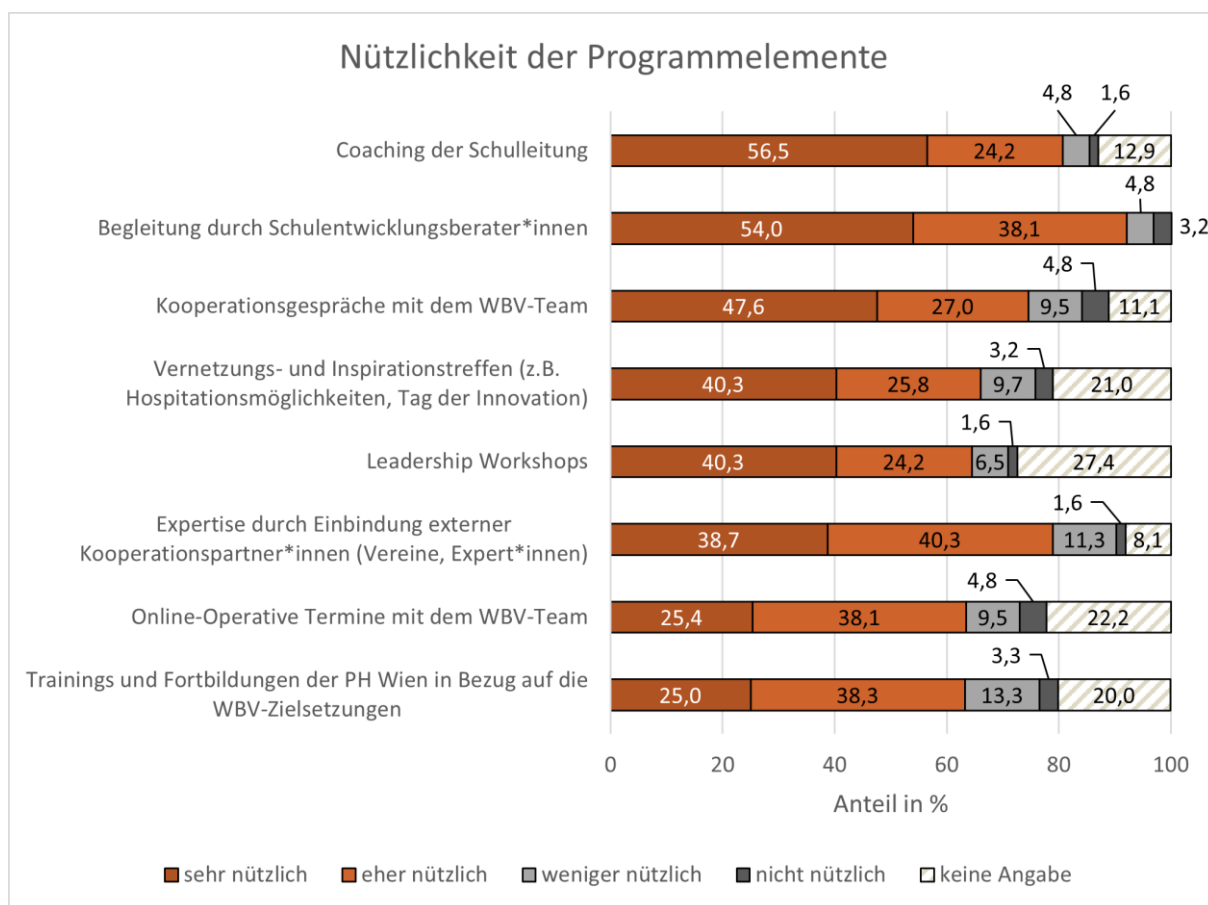


Abbildung 9: Wie nützlich finden Sie folgende Programmelemente des „Wiener Bildungsversprechen“?, n=62.

#### 4.3.5 UMSETZUNG AN DEN SCHULEN – MÖGLICHKEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Die Schulen konnten im Rahmen des WBV autonom Themen und Schwerpunkte setzen, die für sie relevant waren. Dies ermöglicht eine **bedarfsorientierte Ausrichtung**, die ihnen gemeinsam mit dem zielgebundenen Budget, das sie für Maßnahmen wie Workshops, Fortbildung, Fachberatung, Supervision, Materialien oder Ausstattung einsetzen können, Handlungsspielraum für ihre Schulentwicklung gibt. Die Online-Befragung der Schulentwicklungsteams des ersten und zweiten Durchgangs zeigt, dass die Schulen davon aktiv Gebrauch machten und unterschiedliche Schwerpunkte setzen (siehe Abbildung 10).

### Schulentwicklungsthemen

Insgesamt am intensivsten war die Auseinandersetzung mit dem Thema **Teamentwicklung**. Auch die Entwicklung von Zielen im Bereich der Schulentwicklung ist ein sehr intensives Thema für die Schulen, was unterstreicht, dass sie sich stark mit der Aneignung ihrer Gestaltungsspielräume auseinandersetzen. Die Auseinandersetzung mit technisch-digitaler Entwicklung war für rund ein Drittel der Befragten sehr intensiv, rund ein Viertel nennt die persönliche Kompetenzentwicklung so. Die Frage nach der Auseinandersetzung mit Schulentwicklungsthemen zeigt auch, dass die Attraktivierung der Räume sowie Diversitätsentwicklung insgesamt für die Befragten mit weniger intensiver Beschäftigung verbunden war (siehe Abbildung 10). Dazu ist zu betonen, dass die Ergebnisse bei dieser Frage eine Priorisierung der Antwortmöglichkeiten wiedergeben.

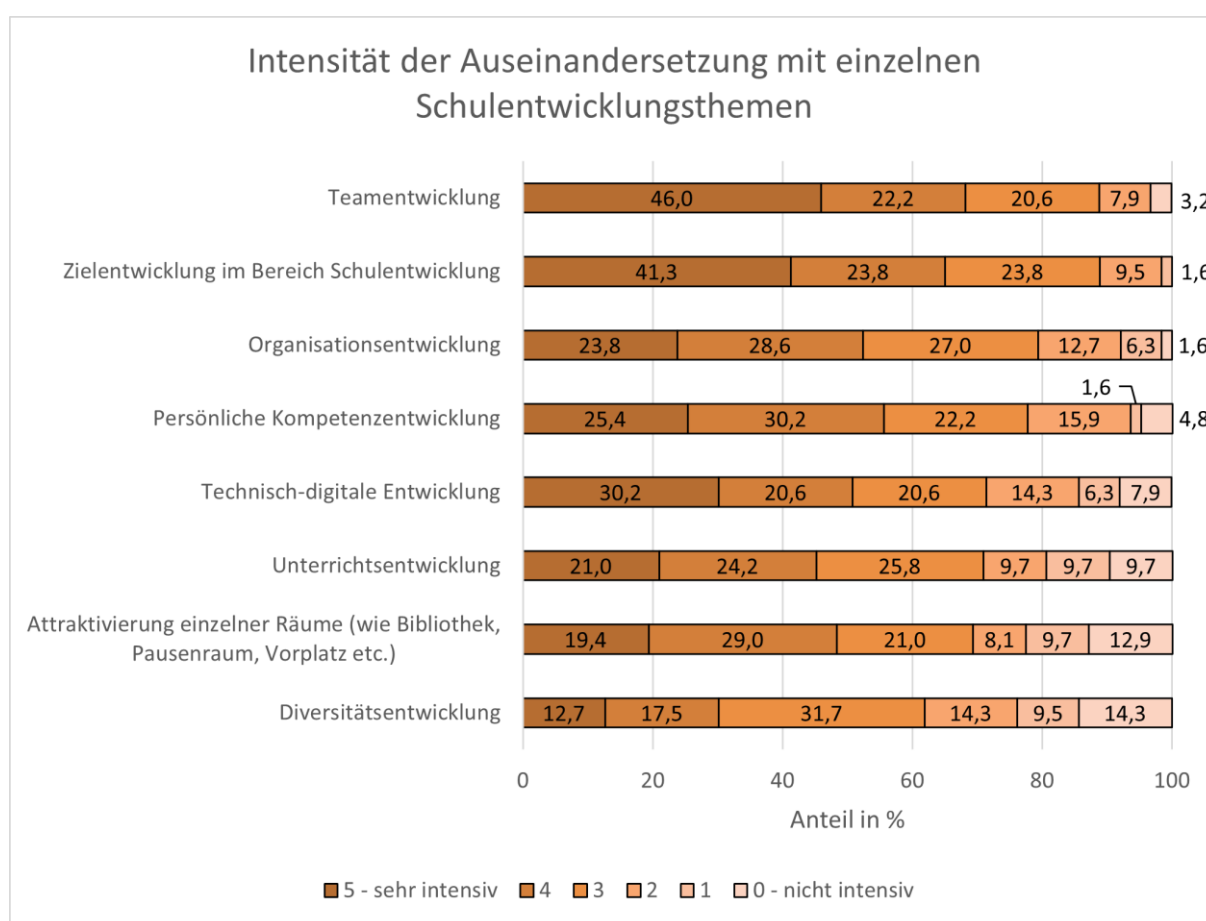


Abbildung 10: Wie intensiv haben Sie sich im Rahmen von „Das Wiener Bildungsversprechen“ bisher mit folgenden Schulentwicklungsthemen an Ihrer Schule auseinandergesetzt? ,n=63.

Auch in den Interviews und im Rahmen von Fallstudien äußern sich die Befragten in zu den Umsetzungsprozessen an ihren Schulen. Dabei wird klar, dass die Umsetzung der Schulentwicklung nicht immer nach Plan verlief. So berichtet eine Schulleitung, wie ihr Standort im Schuljahr 2024/25 durch eine Expositur stark erweitert wurde:

„Wenn ich vorher gewusst hätte, was das für ein Jahr ist, dann wäre ich ein Jahr später eingestiegen. Aber wir wollten unbedingt. Ja, was wir geschafft haben im letzten halben Jahr ist toll. Und das sage ich auch meinen Lehrern immer wieder.“

[...] Und wir wissen ja nicht, wie lange es Projekte gibt. Und wir wollten es einfach nehmen, als Möglichkeit, uns zu entwickeln. Dass es anstrengend wird, das haben wir gewusst. Aber dass es so anstrengend ist mit unserem ganzen Rundherum, das hätte man nicht gedacht.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Aus dem Zitat wird auch deutlich, dass die Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten des WBV als große Chance gesehen wurden, die die Schulen nutzen wollten – trotz oder gerade aufgrund von herausfordernden Bedingungen. Oft war es so, dass die Schulen durch das WBV die Möglichkeit hatten, bereits angestoßene Entwicklungsthemen zu vertiefen oder auch herauszufinden, wo die jeweiligen Schulen konkret noch externe Unterstützung benötigen und was sie schon gut allein bewerkstelligen können. Dies schafft gute Voraussetzungen, dass die Impulse des WBV auch nachhaltig wirken.

### Umsetzung der Schulentwicklung

Insgesamt zeigt sich, dass die Schulen sehr unterschiedliche und kreative Wege finden, um die Schulentwicklung in ihrer Organisation zu verankern und verschiedene Akteur\*innen einzubinden. Die grundsätzliche Orientierung erfolgt hier auf Basis der Vorgaben des Bundesministeriums für Bildung im Bereich Qualitätsmanagement für Schulen (QMS), der sich auf Ebene der Schulen als zentrale Akteur\*innen an Schulleitungen, Lehrende und Lehrende-Teams sowie die/den Qualitäts-Schulkoordinator\*in richtet. Die Formen der Umsetzung von Schulentwicklung reichen in der Praxis von festen Strukturen bis hin zu flexiblen, bedarfsorientierten Ansätzen. Es gibt aufbauend auf diesen Strukturen grundsätzlich im WBV **Schulentwicklungsteams** (Leitung, Pädagog\*innen, Qualitäts-Schulkoordinator\*in) bzw. Steuerungsteams, die sich regelmäßig treffen und an der Schulentwicklung arbeiten. Diese Teams sind teilweise aufgeteilt in Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenschwerpunkten wie Digitalisierung, Mehrsprachigkeit, Schulraumgestaltung. Die Zusammensetzung der Teams kann sich z.B. aufgrund von Personalwechseln ändern, wichtig ist, dass es eine grundsätzliche Struktur und Institutionalisierung gibt. Diese muss zu den schulischen Gegebenheiten passen, wie diese Schulleitung veranschaulicht:

„Jetzt ist wirklich institutionalisiert, dass wir eine Stunde in der Woche haben, wo alle Teilnehmer\*innen des Schulentwicklungsteams eine Freistunde haben. Wir haben zusammen mit unserer Schulentwicklungsberaterin, die aus dem Agile Management kommt, Tools erarbeitet, sodass wir mit dem Taskboard sehr transparent arbeiten. Nicht digital, sondern wirklich an der Pinnwand in der Teeküche, da können auch Leute ein und aus gehen. Also wir sitzen nicht abgeschottet irgendwo. Ich glaube, das wird positiv gesehen.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Manche Schulen haben das gesamte Kollegium in die Schulentwicklung eingebunden, indem alle Pädagog\*innen in Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen eingeteilt sind. Dadurch konnten sie die schulische Qualitätsentwicklung (QMS) breiter verankern und zugleich eine klarere Organisations- und Zuständigkeitsstruktur gestalten.

„Beim QMS gibt es ja Schulqualitätskoordinatoren. Da gab es dann auch schon bei mir ein Team, mit dem ich mich regelmäßig getroffen habe. Im Zuge des WBV haben wir das umgeändert und haben jetzt praktisch den gesamten Lehrkörper in Arbeitsgruppen eingeteilt. Das ist eben innere Kommunikation, äußere Kommunikation, IT und das letzte ist der Sprachenschwerpunkt. Jeder Lehrer ist in einer so einer Arbeitsgruppe verankert. Die Arbeitsgruppen haben extra Besprechungen

und dann gibt es eine Steuergruppe. Und diese Steuergruppe trifft sich auch regelmäßig. Und da werden dann praktisch die Themen aus den verschiedenen Arbeitsgruppen zusammengeführt und wir besprechen das. [...] Und die Partizipation aller Lehrer. Praktisch jeder fühlt sich auch einem Team zugehörig.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Teilweise entwickelten sich die schulinternen Maßnahmen sehr bedarfsorientiert und situativ, etwa aus der Zusammenarbeit mit Coaches oder anderen externen Kooperationspartner\*innen, wie dieses Beispiel hervorhebt, bei dem sich das Thema soziales Lernen und Konflikte aus dem Coachingprozess als sehr relevant herausgestellt hat:

„Es war [der Schulleitung] ein Anliegen, da mit dem ganzen Schulteam weiter daran zu arbeiten. Wie entwickelt es sich organisch, wenn es tatsächlich von innen aus der Schule kommt. Also das war nicht ein Thema, das vorher geplant wurde, sondern es war ihr Anliegen und sie hat dann versucht, alle mitzunehmen in. Das heißt, es hat sich dann über ein Schuljahr hinweg jetzt tatsächlich eine Ausbildung und Begleitung aller Pädagog\*innen, also Lehrende und Freizeitpädagog\*innen entwickelt. Auch die Stützlehrer\*innen, verschiedenen Sprach- und Religionslehrer\*innen waren dabei.“

(Interview Kooperationspartner\*in, 2024)

Manchmal wurden Entwicklungsprozesse bewusst so aufgesetzt, dass nicht das gesamte schulische Personal gleichermaßen eingebunden war. Jedoch kann das schulische Personal wie erwähnt aufgrund zeitlicher Herausforderungen sowie aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Dienstverträgen oft auch nicht gleichermaßen eingebunden werden. Gerade die Einbindung des Freizeitpersonals ist aus diesen strukturellen Gründen mit Schwierigkeiten verbunden – zugleich besteht ein großer Bedarf der besseren Zusammenarbeit zwischen Pädagog\*innen und Freizeitpädagog\*innen an Ganztageschulen: „*Wie kriegt man die gut ins Boot, damit die gemeinsam die Schule antreiben?*“, fragt ein\*e WBV-Beater\*in. Hier gibt es an WBV-Schulen pilothaft die Bestrebung, die Zusammenarbeit zu vertiefen. Eine Schule verweist dabei auf die Kooperation zwischen „*Freizeitseite und Lehrerseite*“ im Rahmen der Entwicklung eines Kinderschutzkonzepts für Schulen, wie es seit 2024 verpflichtend österreichweit erforderlich ist.<sup>16</sup> An dieser Stelle wird der Mehrwert in der Zusammenarbeit, die über die schulische Organisationsentwicklung im WBV intensiviert werden konnte, für die Schulleitung deutlich:

„Das wir [das Kinderschutzkonzept] jetzt von der Lehrerseite und von der Freizeitseite angehen können, weil das auf der Hand liegt, dass es in diesem Bereich einfach fehlt, weil unterschiedliche Maßnahmen notwendig sind oder unterschiedliche Situationen auftreten, auf die man dann auch unterschiedlich reagieren muss. Und da tun sich jetzt auch einige Dinge auf, die sehr positiv sind, also wo man dann vielleicht mehr Verständnis dafür hat. Es ist immer in den Krisensituationen oder wenn die Energie am Ende ist, dass dann solche Knackpunkte auftauchen und das dann ein bisschen ungemütlich machen. Und wenn man das jetzt bewusst anschauen kann und noch mal bewusst daran arbeiten kann, haben wir nochmal gewonnen.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

---

<sup>16</sup> Siehe Bildungsdirektion Wien (2025): <https://respektvolleschule.at/inhalt/kinder-jugendschutzkonzept-ueberarbeitete-version/> (abgerufen am 07.05.2025).

## Einbeziehung von Schüler\*innen

Auch Schüler\*innen werden teilweise in die Schulentwicklung einbezogen. An einer Schule gab es beispielsweise eine Befragung der Schüler\*innen zur Schulhofgestaltung, deren Ergebnisse jedoch mit den Möglichkeiten und Grenzen der zuständigen Magistrate und des Bezirks abgestimmt werden müssen. Insbesondere bei der Schulhofgestaltung zeigten sich Schwierigkeiten oft erst in der Detailplanung, wenn es etwa um Bepflanzungen, Bodenarbeiten oder Kanalarbeiten geht. Diese sind auch mit hohen Kosten verbunden, die schnell die Ressourcen des WBV übersteigen können. Hier ist wiederum die Nahtstellekoordinatorin in der Bildungsdirektion wichtig. Über diese werden die Abstimmungen zu Ressourcenfragen koordiniert. Die Position agiert und argumentiert unter anderem in Richtung der Bezirke, um weitere Ressourcen aus deren Mitteln aufzustellen, um so potenziell synergetisch und bedarfsorientiert größere infrastrukturelle Projekte realisieren zu können. Zugleich wirft die Nahtstellenkoordination auch einen kritisch prüfenden Blick auf die Nachhaltigkeit und Praktikabilität der Mittelaufwendung und zeigt den Schulen entsprechend Alternativen auf. Insgesamt geht es den Pädagog\*innen und Schulleitungen des WBV darum, die Schule zu einem Wohlfühlort für die Schüler\*innen zu machen. Dazu sollen Ruhe- und Bewegungsmöglichkeiten, Schulraumgestaltung aber auch Unterrichtsentwicklung wie Projektunterricht beitragen. Für Schüler\*innen, die es zuhause nicht leicht haben, ist dies umso wichtiger:

„Für einige Schülerinnen und Schüler ist die Schule vielleicht wirklich ihr Safe Space und da sind sie auch gerne da. Und das wollen wir ihnen auch geben mit dem, was wir so vorhaben.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

Im Rahmen einer Fallstudie konnte ein Klassenrat beobachtet werden. Hier organisiert die Lehrperson seit Schuljahresbeginn 2023/24 monatlich einen Klassenrat. Die Idee des Klassenrats ist die Förderung der eigenen Meinung, das mitreden können, denn Schüler\*innen machen Vorschläge und suchen nach Lösungen. Dabei geht es beispielsweise um die Projektstage und kommenden Ausflugsziele. Die Lehrperson bringt Themen mit, zu denen sie akut Bedarfe seitens der Schüler\*innen kommuniziert bekommt, beispielsweise zum Thema freundlicher Umgang miteinander. Die Potentiale von Schüler\*innenpartizipation zu verdeutlichen, war auch aus Sicht von WBV-Berater\*innen ein wichtiger Impuls, da nicht alle Schulen mit diesem Thema schon Erfahrungen haben.

„Ich erinnere eine Stelle sehr gut, wo ich gesagt habe, und dieses Projekt, wo ihr euch gerade den Kopf zerbrecht, was ihr da machen könntet als Lehrkräfte, das wäre doch genial, wenn das ein Schüler\*innenprojekt wird und ihr die Schüler\*innen unterstützt, da was aufzubauen und nicht ihr das alles überlegt. Eine andere Generation, wir haben andere Bedürfnisse, Ideen... und ich habe das so in den Raum gestellt als Anstoß. Und die Lehrerin, die das präsentiert hatte, die kniete gerade am Boden und schaut vom Plakat auf, schaut mich an mit großen Augen und sagt: Du denkst wirklich groß.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Gerade im Bereich der Schüler\*innenpartizipation und Unterrichtsentwicklung sind die Schulen auf engagierte Pädagog\*innen angewiesen, die auch bereit sind, Neuerungen auszuprobieren. Hier zeigt sich auch noch Fortbildungs- und Entwicklungsbedarf, der über die Schwerpunktsetzungen und Möglichkeiten des WBV hinausgeht. Diese Entwicklungen hängen auch aus Sicht der Schulleitungen noch zu stark an einzelnen Pädagog\*innen. Daher ist es sinnvoll, die Auseinandersetzung mit Partizipation bei Pädagog\*innen anzustoßen, statt nur auf einzelne

Aktivitäten im Klassenzimmer zu setzen. Auch die Einbindung von Erziehungsberechtigten in die Schulentwicklung ist seitens der Schule zwar ein Desiderat, aber oft herausfordernd in der Umsetzung. Gut funktionieren hier Formate, die sich auf einen konkreten Bereich beziehen, etwa die Mitgestaltung von Festen und Projekttagen. Bei der Einbeziehung von Erziehungsberechtigten erweist sich die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartner\*innen, Vereinen und sozialen Einrichtungen im schulischen Umfeld als Schlüssel, wie das folgende Beispiel veranschaulicht. Hier zeigt sich auch, dass Schulentwicklung bedeutet, Maßnahmen auszuprobieren und dann auch wieder zu verwerfen, um auf neue Ansätze zu stoßen:

„Die Elternarbeit möchte ich auch noch dazu bringen. Da haben wir ein Konzept gehabt, das hat überhaupt nicht funktioniert. Das haben wir dann abgebrochen letztes Jahr. Und dann haben wir heuer neu gestartet, also und da sind auch Externe dabei, das ist ein Verein und das haben wir jetzt ganz anders aufgesetzt und das können wir jetzt so besser.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

## 4.4 Ergebnisqualität

### 4.4.1 BEITRAG ZUR SCHULENTWICKLUNG

Obwohl die Evaluation des ersten und zweiten Durchgangs des WBV durch EDUCULT und somit der vorliegende Bericht vorrangig mit auf der Programmbegleitung und Bewertung des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses befasst ist, konnten auf Basis der Erhebungen auch Einschätzungen für die Ergebnisqualität der ersten beiden Durchgänge gewonnen werden. Eine vertiefte Analyse zu den Programmwirkungen wird 2026 auf Basis der Wirkungsevaluation zum dritten Durchgang durch das NPO-Kompetenzzentrum vorliegen.<sup>17</sup>

Der Beitrag des WBV zur Schulentwicklung wird von den befragten Personen insgesamt sehr positiv eingeschätzt. Wie in Kapitel 4.2.3 geschildert, werden im Folgenden einerseits nochmals Herausforderungen in den Prozessen hervorgehoben, die im Schulsystem strukturell gegeben sind und die Ergebnisqualität beeinflussen können. Andererseits werden auch die Faktoren deutlich, über die das WBV einen positiven Beitrag zur Schulentwicklung leisten kann.

---

<sup>17</sup> Siehe Zentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Impact (2025): Wirkungsanalyse des Wiener Bildungsversprechens. <https://www.wu.ac.at/npocompetence/projekte/2024/wa-wbv> (abgerufen am 15.05.2025).

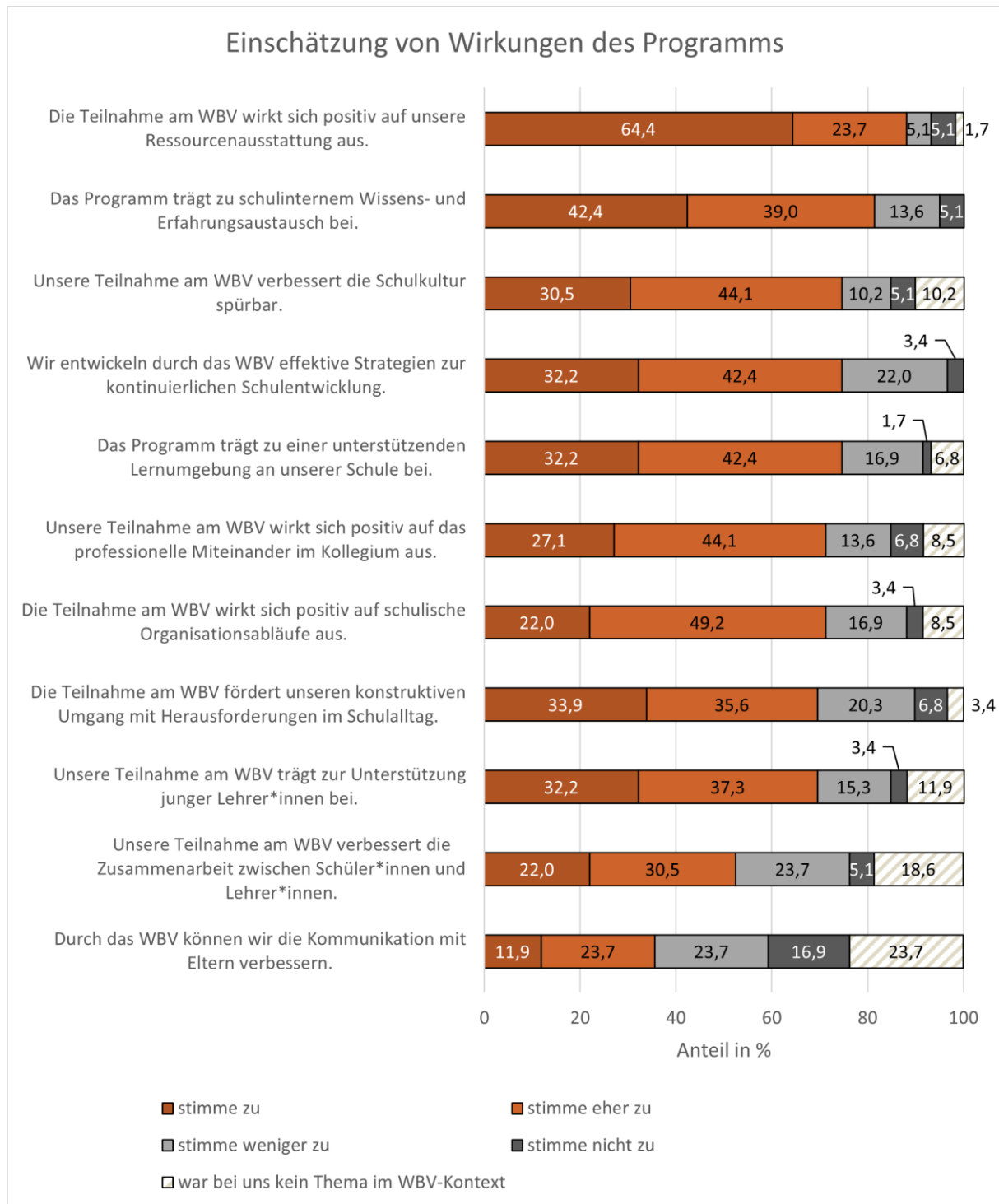


Abbildung 11: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen rund um die Wirkungen des Programms zu?, n=59.

#### Antrieb: Ressourcen und Motivation

Wie die Frage nach den Wirkungen des Programms zeigt (siehe Abbildung 11), wird die Wirkung des WBV auf die Ressourcenausstattung der Schulen in der Befragung der Schulentwicklungsteams besonders positiv eingeschätzt. Das WBV stellt den Schulen zusätzliche finanzielle Mittel und Ressourcen zur Verfügung, die es ihnen ermöglicht, Schulentwicklungsprozesse zu intensivieren und mit Expertise zu begleiten. Dies ist aus Sicht der interviewten Schulleitungen ein wichtiger Anreiz und schafft mehr Spielräume – auch für die Umsetzung von

Themen, an den die Schulen schon vor Beginn des WBV gearbeitet haben. Im Hinblick auf die Schüler\*innen sind Ressourcen ein wichtiges Thema – hier äußern Pädagog\*innen und Schulleitungen den Wunsch, eine anregende Lehr- und Lernumgebung zu schaffen und „so viel wie möglich für unsere Schüler\*innen herauszuholen“ (Interview Lehrer\*in, Durchgang 1, 2024). Ressourcen schaffen auch **Motivation** für Pädagog\*innen, sich für die Schulentwicklung zu engagieren, weil es Materialien, aber auch Fortbildungen und Supervisionsmöglichkeiten gibt. Dazu eine beispielhafte Aussage:

„Die finanzielle Unterstützung, ohne die ja ganz viele auch gerade von den Workshops, von den Einkäufen, von den Materialanschaffungen [nicht möglich gewesen wäre], aber das war auf jeden Fall ein Faktor, das war wichtig und auch organisatorisch wäre ohne das WBV wesentlich weniger vorangegangen. Ich weiß nicht, wie wir hier die Leute überzeugt hätten.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

Die zusätzlichen Mittel und die Begleitung schaffen einen Anreiz und ermöglichen es den Schulen, Dinge auszuprobieren und anzugehen, die sie sonst möglicherweise nicht umgesetzt hätten. Die Motivation, die sich Pädagog\*innenseitig in der Anwendung anregender Lehr- und Lernmaterialien ergibt, kann auch auf die Kinder und Jugendlichen überspringen: „Für die Kids macht nicht nur Spaß, wenn man sieht, wie es die Kinder machen, sondern sie haben selbst auch sehr viel Spaß, zu sehen, wie es die Lehrer machen.“ (Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

#### Raum: Wissensaustausch und Zusammenarbeit

Das WBV fördert und fordert ebenfalls die **Eigeninitiative** und Motivation der Schulen, sich mit Schulentwicklung auseinanderzusetzen. Einzelne WBV-Schulen haben thematische Formate entwickelt, etwa ein wöchentliches „Café“, in dem Digitalisierungsthemen von Pädagog\*innen vertieft und Unterrichtsmaterialien kollegial ausgetauscht werden, die zum Teil bereits vor dem WBV bestanden und nun durch neue Ressourcen neuen Antrieb bekommen. Auch gegenseitige Hospitationen finden an befragten Schulen oft bereits statt und werden im Rahmen der Schulentwicklung intensiviert. Betont wird, dass es entscheidend ist, dass diese Ressourcen mit Strukturen wie kontinuierlicher Schulentwicklungsberatung und Coaching einhergehen, die den Schulen als wichtige Unterstützung dienen, um an ihren Zielen umfassend zu arbeiten und nicht ausschließlich auf einzelne, spezifische Maßnahmen zu fokussieren. Schulen sind im laufenden Betrieb sehr gefordert und haben oft nicht genug zeitliche Kapazitäten, um sich intensiv mit Schulentwicklung zu beschäftigen. Durch die Möglichkeit, begleitet, wiederholt und gemeinsam an Themen zu arbeiten, entsteht **Intensivierung und Vertiefung** im Austausch miteinander. Insgesamt 81% der Befragten aus Schulentwicklungsteams stimmen der Aussage zu oder eher zu, dass das Programm zu schulinternem Wissens- und Erfahrungsaustausch beiträgt (siehe Abbildung 11) – im zeitlich eng getakteten Schulalltag ein ebenso wichtiges wie besonderes Momentum, wie beispielsweise diese\*r Lehrer\*in beschreibt:

„Was für mich schön war durch das Wiener Bildungsversprechen, dass wir diese Zeit hatten, zusammen zu kommen und in meinem Kopf immer mehr die Ideen entstanden sind. Wenn man sich auf dieses Thema noch mehr einlässt, ja dann kommt diese Idee oder das kommt noch dazu. Es ist im Entstehen. Ich meine, es ist schon viel entstanden und es entsteht immer noch.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

Befragte Pädagog\*innen sehen gerade im Pflichtschulbereich einen Vorteil, wenn es darum geht, positive Beziehungen mit Schüler\*innen zu gestalten, da sie als Klassenvorstände die Kinder umfassend unterrichten und begleiten und da es oft zusätzliche Unterstützung etwa durch am Schulstandort eingesetzte Integrationspädagog\*innen bzw. Deutschförderpädagog\*innen gibt. Im Rahmen der Unterrichtsentwicklung gibt es somit viele **Potentiale der Kooperation**, die zumindest von besonders engagierten Pädagog\*innen genutzt werden:

„Ich habe in bildnerischer Erziehung viel mit Perspektivwechseln und Anschauungen gemacht, auch gemeinsam mit unserer [Sprachlehrer\*in]. Und dann haben wir auch einen Lehrausgang ins Museum der Illusionen gemacht, wieder fächerübergreifend Deutsch und BE. Jetzt habe ich vor, Werken und BE, Kubismus könnte man auch wieder mit Geschichte kombinieren. Das ist mehr eine Teamgeschichte.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

Befragte Schulleitungen sehen aber auch den Bedarf, in weiterer Folge und auf Basis einer verbesserten Teamzusammenarbeit einen stärkeren Fokus auf **Unterrichtsentwicklung** zu legen. Hier würden sie sich mehr Zeit für Weiterentwicklung wünschen, um auf breiter Ebene progressivere Methoden zu implementieren. In die junge Pädagog\*innengeneration wird hier große Hoffnung gelegt, aber auch Unterstützungsbedarf angesprochen:

„Wenn ich jetzt noch Zeit hätte, dass man jetzt noch ein bisschen mehr auf die Unterrichtsentwicklung schauen, dass das geht mir jetzt noch ein bisschen ab. Das Team ist jetzt gut arbeitsfähig und jetzt könnte man dann schon... Aber da müssen wir dann jetzt alleine [ohne WBV-Begleitung] durch. Wobei ich das Gefühl habe, dass die jungen Kolleg\*innen, die jetzt von der PH kommen, unterrichtsentwicklungsmäßig besser gut ausgebildet sind, aber wenig Praxiserfahrung haben.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

**Ganztagesangebote** an Pflichtschulen ermöglichen prinzipiell Gestaltungspotential etwa für projektbezogenes Arbeiten oder musisch-kreative Aktivitäten, die an einer Reihe von WBV-Schulen auch genutzt werden. Die Interviews zeigen hier, dass es stark auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Pädagog\*innen, den Rückhalt der Schulleitung sowie, je nach Schulform, auch auf die Kooperation mit Freizeitpädagog\*innen ankommt, ob sich hier insgesamt an den Schulen neue Wege des Lernens entwickeln, oder ob es bei einzelnen Engagierten und punktuellen Aktivitäten bleibt. Darum ist es im WBV wichtig, dass Schulentwicklung die verschiedenen Bereiche einer Organisation standortspezifisch und ganzheitlich in den Blick nimmt - dazu zählen auch Personalentwicklung und Teamentwicklung.

Es geht laut den Interviewpartner\*innen auch darum, als Schulleitung und Pädagog\*innen aus der Sozialisation als „*Einzelkämpf\*innen*“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2025) herauszukommen und im Kontext von kooperativen Settings zu erfahren, wie es gelingt, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Insgesamt 71% der Befragten aus Schulentwicklungsteams sehen hier einen positiven Beitrag des WBV, wenn es um das **professionelle Miteinander** im Kollegium geht (siehe Abbildung 11). In den Interviews wird auch deutlich, dass es für diese kooperativen Arbeitssettings strukturell wenig Raum gibt, dass etwa in den Schulen außer Konferenzräumen keine eigenen Räume für Teambesprechungen vorhanden sind und auch die Dienstverträge dafür nicht ausgelegt sind.

## Impulse: Organisationsentwicklung und Kulturwandel

Im Hinblick auf Organisationsentwicklung verdeutlicht sich, dass die Schulen auch Zeit brauchten, um sich mit dem WBV und den Möglichkeiten vertraut zu machen. Das Kollegium fühle sich teilweise zuerst überfordert von den zusätzlichen Aufgaben im Rahmen der Schulentwicklung, berichteten Schulleitungen teilweise. Veränderungen brauchen Zeit, um an den Schulen „anzukommen“ und in Wirkung zu kommen, so eine Schulleitung. Nach der Phase der **Bewusstseins- und Vertrauensbildung** gibt es Gelegenheit, sich der Organisationsentwicklung zu widmen und beispielsweise Organisationsebenen zwischen Leitung und Pädagog\*innen zu integrieren:

„Da geht in der ganzen Schule etwas weiter. Teilweise fehlen uns die Zeitressourcen, aber es sind jetzt auch auf einem guten Weg, doch ein mittleres Management einmal anzudenken. Es ist was in Bewegung gegangen mit einem mittleren Management und auch mit einer faireren Aufgabenverteilung. Dass das noch länger dauern wird, bis das wirklich implementiert ist, das ist uns allen klar. Ich meine, ein paar meiner Lehrer wollen vieles zu schnell und ich glaube, man muss den Leuten auch ein bisschen Zeit lassen, dass etwas auch ankommen kann. Für mich ist immer wichtig: Ich mag nicht nur ein Projekt, das einfach auf dem Papier ein Projekt ist, sondern das muss in den Köpfen der Leute ankommen. Und da merke ich einfach, da ist vieles geschehen. Ich meine, so etwas, das doch auch ein Team entsteht, merkt man.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Durch die Angebote des WBV wie Fortbildungen, Workshops und Beratung wird **Professionalisierung** der Schulen in Bezug auf Schulentwicklung unterstützt. Hier zeigt sich, dass das WBV gut mit der im Qualitätsmanagement für Schulen (QMS) vorgegebenen Agenda korrespondiert und hier die notwendige Unterstützung, Begleitung und Ressourcen bereitstellt. So kann ein Kulturwandel eingeleitet werden, in dem schulische Qualitäts- und Organisationsentwicklung als kontinuierlicher Prozess verstanden und gelebt wird. Insgesamt rund 75% stimmen der Aussage zu oder eher zu, dass die Teilnahme am WBV die Schulkultur spürbar verbessert (siehe *Abbildung 11*). Das Zusammenwirken von Coaching, Schulentwicklungsberatung und gegebenenfalls auch Supervision im WBV ermöglichen einen konstruktiven, **kooperativen Umgang** mit Schwierigkeiten. Umgekehrt beobachten Beratende im WBV auch das Phänomen, dass sich Schulen teils nicht leicht tun, arbeitsteilige Organisationsformate zu entwickeln und dass es dafür auch einen längeren Entwicklungsprozess und verpflichtende Zuständigkeiten braucht:

„[Dieses Verständnis] Es müssen nicht ‚immer alle immer alles gleichzeitig machen und am gleichen Stand sein‘, dass bricht jetzt ganz langsam erst auf. Wie wäre es, wenn man da Arbeitsgruppen oder Themengruppen, Interessensgruppen zu euren wichtigen Zielen etabliert? Das ging gar nicht mit einer Freiwilligkeit verbunden. Also nur die, die wirklich Lust draufhaben und wollen und Kapazitäten haben da einzuladen und die Steuergruppe hier als Koordinator\*innen einzusetzen, ging auch nicht. Ich verstehe es inzwischen ein bisschen mehr, aber es ist noch ein weiter Weg.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Was schulische Organisationsabläufe angeht, sehen insgesamt 71% eine positive Entwicklung durch die Teilnahme am WBV (siehe *Abbildung 11*). Auch ist **Partizipation** an der Schulentwicklung für Pädagog\*innen oft ein Neuland, wenn sie nicht bereits mit Schulqualitätsmanagement befasst sind. Das WBV schafft hierfür arbeitsteilige Formate wie die Schulentwicklungsteams, Steuerungs- und Arbeitsgruppen, digitale Kommunikationskanäle

und physisches Zusammensitzen, die im Sinne der Schulorganisation ineinandergreifen und miteinander in Austausch kommen können. Seitens der befragten Schulentwicklungsteams stimmen insgesamt rund 75% zu bzw. eher zu, dass durch das WBV effektive Strategien zur kontinuierlichen Schulentwicklung entstehen. Auch hier gibt eine Schulleitung einen Einblick:

„Wenn wir da [mit dem Schulentwicklungsteam] beisammensitzen, dass es dann jedes Mal so was gibt: Was gehört ins Kollegium oder was müssen wir noch weiter beratschlagen? Was wird bei der nächsten Konferenz gesagt? Auch Vorschläge vom Schulentwicklungsteam, können wir das nicht bei der nächsten Konferenz in Form einer Fachgruppensitzung machen?“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

### Digital: Kommunikation effizienter machen

Die Einführung digitaler Kommunikationskanäle in Schulen, der sich eine Reihe von Schulen im Kontext des WBV vertiefend widmet, hat verschiedene Auswirkungen auf die schulische Organisationsentwicklung. Zum einen erleichtert der Einsatz von Kommunikations- und Kollaborationssoftware den internen Informationsaustausch und die Zusammenarbeit des Kollegiums. Digitale Plattformen ermöglichen einen unkomplizierten Austausch von Informationen, Materialien und Dokumenten. Das kann die Effizienz und **Transparenz** in der Schule steigern.

Allerdings zeigt sich auch, dass die Einführung digitaler Kommunikation nicht immer reibungslos verläuft. Oft fehlt es an der Akzeptanz und Kompetenz bei Teilen des Kollegiums, was den Prozess erschweren kann. Hier ist es wichtig, dass die Schulleitung den digitalen Wandel aktiv unterstützt und Fortbildungen anbietet, um alle Pädagog\*innen zu involvieren. Dies ist auch für die Nutzung von Lernsoftware relevant. Es geht darum, auch **ältere Pädagog\*innen** mitzunehmen, die weniger technikaffin sind, wie die Perspektiven von Schulleitung und eine\*r Lehrer\*in aus der jungen Generation zeigen. Hier bieten externe Expert\*innen über das WBV wichtige Unterstützung. Durch die nachfolgende Generation sind die Voraussetzungen gut, dass sich hier nachhaltige Änderungen ergeben:

„Die Schwierigkeit ist da, ein System zu haben und nicht auf fünf verschiedenen Plattformen zu sein. Das ist ein Prozess. Wir haben beschlossen, dass wir das nicht so mit einem Schalter machen und sagen bis zu dem Zeitpunkt ist es so und ab dem Zeitpunkt ist es so, sondern dass wir das langsam machen, weil ich auch im Lehrkörper noch ein paar ältere Semester habe, die sich trotzdem mit MS Teams noch sehr schwertun. Ich merke aber, dass das wirklich sich sehr schnell ändert, weil diese Personen dann auch in Pension gehen. Jetzt sind wir dann bald so weit, dass man wirklich sagen kann, jetzt machen wir es so und ist die Kommunikation dann auf auch nur auf dieser einen Schiene.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

„Wir haben es ja auch so wirklich step-by-step aufgearbeitet. Welche welches Kommunikationstool wollen wir? Wir nutzen [die Plattform MS] Teams. Bei Teams kennen sich Leute nicht aus, also hatten wir auch schon einen Experten da, der uns auch Teams noch einmal vorgestellt hat und noch einmal gezeigt hat, das geht auch online über den Browser. [...] ich bin auch ziemlich zuversichtlich, das ist zum Beispiel eine nachhaltige Änderung.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

Darüber hinaus können digitale Kanäle auch die **Zusammenarbeit** mit Erziehungsberechtigten verbessern, indem sie den Austausch und die Information der Erziehungsberechtigten erleichtern. Allerdings muss hier sichergestellt werden, dass alle Erziehungsberechtigten Zugang haben.

Insgesamt zeigt sich, dass digitale Kommunikationskanäle großes Potenzial für die Organisationsentwicklung von Schulen haben. Entscheidend ist jedoch, dass der Digitalisierungsprozess ganzheitlich und unter Einbeziehung aller Beteiligten gestaltet wird, um die Akzeptanz und Nutzung im Kollegium und bei Erziehungsberechtigten zu fördern.

### Gemeinsam: Team und Schulleitung

Der zuvor angesprochene **Generationswechsel** an den Schulen beschäftigt diese nicht nur im Bereich Digitalisierung, sondern auch im Hinblick auf die Teamentwicklung und die Einarbeitung und Unterstützung junger Pädagog\*innen. Hier sehen seitens der Schulentwicklungsteams – in denen Pädagog\*innen mit unterschiedlichem Alter und Diensterehrungen vertreten sind – insgesamt knapp 70% eine positive Wirkung durch die Teilnahme am WBV (siehe Abbildung 11). Interviewte Pädagog\*innen, die erst seit kürzerer Zeit an der Schule arbeiten, betonen, dass sie sich von der Universität bzw. Pädagogischen Hochschule nicht ausreichend auf das vorbereitet fühlen, was sie an den Schulen erwartet, wenn es um die Arbeit mit Schüler\*innen geht.

„Natürlich gibt es [an Universität und Pädagogischer Hochschule] wirklich brauchbare tolle Angebote, auch fachspezifisch gesehen. Aber das, was ich in der Praxis erlebe, es ist ständig im Bewegen und im Tun. Und man muss sich danach ja tagesaktuellen Dingen widmen, die dann auch ganze Projekte vielleicht einfach, ja, dass sie beiseite geschoben werden müssen, weil eben etwas anderes eine höhere Priorität hat.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

Dennoch ist gerade bei Pädagog\*innen aus dieser Generation spürbar, dass sie offen für Veränderungen sind, beispielsweise, wenn es um neue Unterrichtskonzepte geht, die zu den Bedarfen der Schüler\*innen passen, und zugleich die Erfahrung älterer Kolleg\*innen schätzen. Das voneinander Lernen zwischen unterschiedlichen Pädagog\*innen-Generationen gehört bei Team- und Unterrichtsentwicklung zusammen, wie diese Aussagen verdeutlichen:

„Wenn ein Kind nicht in der Vergangenheit gelernt hat, wie man lernt, ist das auch ein Prozess und auch ein Projekt wie man lernen lernt. Es ist alles ein aufbauender Prozess. Es ist alles im Entwickeln von den Kindern hier, und von uns genauso. 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.“

(Interview Pädagog\*in, Durchgang 1, 2024)

„Da haben wir sicherlich, was dieses Miteinander betrifft, viel erreicht. Und mir kommt auch nicht mehr vor, dass es da dieses ‚die Alten‘ und ‚die Jungen‘ gibt. Ich habe das Gefühl, es ist mehr eins und das ist so eine gute Basis für sie, um weiterzugehen.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Schulleitungen berichten, dass sie durch das Coaching und die Beratung ihre Führungsrolle klarer definieren und ihre Entscheidungen selbstbewusster treffen konnten. Sie fühlten sich in ihrer Position als Führungskraft bestärkt und konnten Herausforderungen besser meistern, wie diese Schulleitung veranschaulicht. Und auch aus Sicht von Partner\*innen in der Umsetzung sorgt das Coaching für Rollenklarheit und **Stärkung der Führungsrolle**:

„Wo ich auch merke, dass ich mich selbst verändere, ist in der Klarheit. Also wenn ich etwas sage, dann versuche ich, das so klar auszudrücken, dass es für alle verständlich ist und aber auch in der Hinsicht klar auszudrücken, dass das meine Entscheidung als Schulleiter ist. Und da gibt es kein Wenn und Aber oder auch keine Diskussionsplattform manchmal, sondern das ist einfach jetzt so. Das, glaube ich, ist auch eine Stärke, die ich sicher erst jetzt durch das Schulleitercoaching, aber auch durch die Schulentwicklung mir angeeignet habe oder mich gestärkt habe in der Hinsicht.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

„Das hat sich aus meiner Sicht sehr bewährt, diese Coaching-Elemente. Das ist mit Sicherheit etwas ganz Neues auch für Schulleitungen gewesen, nämlich, dass man sie als Führungskraft ganz gezielt auch wahrnimmt. Es ist je nach Schulart und Schule oft sehr unterschiedlich, ob man sich als Führungskraft oder eher als Pädagog\*in, als, Manager\*in oder Begleiter\*in, oder als Problemlöser\*in sieht. Und da wird man in seiner Führungskraftrolle gestärkt.“

(Interview Umsetzungspartner\*in, 2024)

Darüber hinaus fördert das WBV den Aufbau von **Netzwerken** und den Austausch zwischen den Schulleitungen. Die gemeinsamen Workshops und Vernetzungstreffen ermöglichen es den Schulleitungen, voneinander zu lernen, Erfahrungen auszutauschen, sich zu inspirieren und sich gegenseitig zu unterstützen. Dies trägt dazu bei, Isolation zu vermeiden, auf neue Ideen zu kommen und die Schulleitungen in ihrer Arbeit zu stärken, wie diese Schulleitung schildert:

„Unterstützung durch diverse Vernetzungen. Mit anderen Kolleg\*innen, dass die Situationen, wo man allein ist, wo man sich allein fühlt, dass die zum Jobprofil dazugehören, die man unterschiedlich stark erlebt in unterschiedlichen Zeiten. Aber dass es nichts ist, wo man gleich verzweifeln muss. Das Profil zu schärfen, auch Schärfen im Sinne von kantiger werden. Ja, sich einmal zu trauen, Entscheidungen zu treffen, damit umgehen zu lernen, nicht unbedingt geliebt werden zu müssen. Und trotzdem in der Kommunikation offen zu bleiben und immer wieder dranbleiben.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Die Beteiligung des Kollegiums im Schulentwicklungsprozess wird von den Schulleitungen als wichtig erachtet, um Veränderungen gemeinsam zu tragen und somit nachhaltig zu verankern. Schulleitungen beschreiben, dass die Arbeit im Rahmen des WBV zu einem **Zusammenwachsen** des Kollegiums und zu Partizipation führt.

„Ich fühle mich nicht mehr ganz so allein. Als Schulleiter ist man immer so ein bisschen ein Einzelkämpfer. Und so wie das Verständnis auch von früher war, da ist der Schulleiter und der bestimmt, was, was, was zu tun oder was zu tun ist. Ich habe das eigentlich nie so angelegt. Ich wollte das immer partizipativ haben und ich wollte immer Projekte haben, die aus dem Lehrerkollegium kommen und nicht von der Direktorin. Weil ich schon immer der Meinung war, wenn ein Lehrer von sich aus sagt, ich möchte dieses Projekt machen oder ich möchte bei diesem Projekt mitmachen, dann hat das einen viel höheren Wert, als wenn ich sage, damit wir ein gutes Renommee haben für die Schule, musst du jetzt das machen.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Insgesamt zeigt sich, dass die intensive Begleitung der Schulleitungen ein zentraler Erfolgsfaktor des Wiener Bildungsversprechens ist. Sie trägt dazu bei, die Schulleitungen in ihrer Rolle zu stärken, Netzwerke aufzubauen, die Schulentwicklung voranzubringen und das gesamte Kollegium zu unterstützen.

### Dranbleiben: Resilienz im Umgang mit Herausforderungen

Besonders betont wird auch, dass die Formate des WBV – insbesondere Begleitung durch WBV-Berater\*innen, Coaches und Supervisor\*innen und Kooperationspartner\*innen – den Schulen dabei hilft, sich **Widerständen** und Herausforderungen im Schulentwicklungsprozess zu widmen. Die Begleitung und Unterstützung ermöglicht es so, an Veränderungen zu arbeiten, auch wenn es nicht einfach ist und wenn sich im Alltag mit Schüler\*innen und Erziehungsberechtigten vieles ereignet, das dringlicher erscheint. Ein\*e WBV-Berater\*in schildert es als ganz wesentlich, dass man im Prozess auch reflektierend vorgehen kann, *„dass wir Ehrenrunden drehen dürfen, das finde ich sehr wirksam, auf allen Ebenen. Das wir immer wieder mal einen Schritt zurück gehen können“* (Interview WBV-Berater\*in, 2024). Insgesamt knapp 70% sehen eine überwiegend positive Wirkung, was den konstruktiven Umgang mit Herausforderungen im Schulalltag betrifft (siehe *Abbildung 11*). Dazu passend geben befragte WBV-Berater\*innen ihre Beobachtungen aus der Arbeit mit unterschiedlichen Schulen wieder, bei denen es immer wieder darauf ankommt, den Fokus auf die Schulentwicklung zu lenken, dafür Strukturen und professionelle Haltungen zu schaffen:

*„Es ist Verbindlichkeit, es sind Strukturen und es ist das konsequent an Themen arbeiten. Alles drei passiert nicht in dem Ausmaß, wenn nicht jemand da ist, der immer wieder dort den Finger hinlegt. [...] Es ist eher diese Dringlichkeit, dass immer wieder Dinge passieren, die dann natürlich auch vermeintlich, aber offensichtlich dringlicher sind, als irgendwie an der Schulentwicklung zu arbeiten. In dieser Situation trotzdem die Veränderungsdynamik aufrecht zu erhalten und immer wieder darauf hinzuweisen, dass Schulentwicklung nicht etwas ist, was man macht, wenn man Zeit hat, sondern dass das essentieller Bestandteil des Lehrerdaseins ist, wenn man seine Schule damit gestalten kann. Das ist Kernaufgabe von Schulentwicklungsberatung.“*

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

*„Ein Fokus in den Interventionen ist immer so dieses die Menschen miteinander in einen Austausch bringen, dafür einen gut strukturierten, klaren Rahmen zu schaffen mit guten Fragestellungen, die nicht platt sind, sondern das Ermöglichen, in die Tiefe zu gehen und so an den Kern zu kommen. [...] Es gibt so Momente, wo man sich denkt, ja, jetzt lassen sie sich ein und jetzt geht es wirklich um die Sache. Und dann kippt es wieder auf so eine alltägliche Ebene. Dass der Stundenplan nicht super ist und Garderoben ausgemalt gehören und so und das ist immer so ein hin und her, hin und her, hin und her. Und man merkt, wie sich so die Stimmung verändert, wenn es ihnen gelingt, sich einzulassen auf tiefe Gespräche. Und meine Hypothese dahinter ist, dass sie es einfach nicht gewöhnt sind. Also dass das auch für die Lehrer\*innen ein Lernprozess jetzt ist. Ein Lernen auf dieser Ebene über Schule und ihr ihr Tun zu reden.“*

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

*„Das war eine Schule, die war schwer überlastet und da war wenig Teamgefüge vorhanden. Zu den Arbeitsgruppen hat es wenig Bereitschaft gegeben zu sagen ich engagiere mich. Und beim letzten Workshop war so das erste Mal, wo wir das Gefühl gehabt haben, dass jetzt tatsächlich ein Team da ist, vollkommen klar, dass man irgendwie überlegt, wie kann man sich gegenseitig unterstützen. Es ist vollkommen klar, dass man sie selbst zu bestimmten Themen freiwillig meldet, weil*

man sieht, dass das einen Sinn macht für die Lehrkraft selbst, aber auch für die Schüler\*innen. Und wenn das auf der Handlungsebene passiert und wenn das so selbstverständlich wird, dass man in kollaborative Settings geht, dass man gemeinsam überlegt, wie man Dinge lösen kann, dann denke ich, bin ich für mich ganz persönlich als Berater\*in total zufrieden und denke okay, da ist was in der Organisation passiert, weil Abläufe besser funktionieren. Vor allem aber ist in der Haltung der Menschen etwas passiert, da ist weniger Frust. Da haben viele Lehrer\*innen wieder mehr Motivation zu unterrichten, aber auch die Schule zu gestalten.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Interviewpartner\*innen betonen, dass es für sie darauf ankommt, dass die Schulen sich auf die Entwicklungsprozesse einlassen und – bei allen Widerständen – durch die Arbeit mit multiprofessioneller Unterstützung auch neue Umgangsweisen und Veränderungen im Umgang mit Schwierigkeiten entwickeln können.

„Für mich ist [diese Schule] wirklich ein Beispiel, wo diese Schwierigkeiten als eine tatsächlich als Chance genommen wurden und umgesetzt wurden. Also es geht auch so, wie ich es verstanden habe jetzt nicht darum, dass dann alles harmonisch wird. Sondern eher um diesen Umgang mit Konflikten und das ansprechbar machen. In dem Fall kann ich aus meiner Sicht sagen, dass diese Kapazitäten, die zur Verfügung gestellt wurden, optimal da waren. Und das habe ich sonst nicht immer, weil oft in den anderen Projekten, wo ich war, hatte ich zum Beispiel keine Schulentwicklung und auch keine Supervision. Da hat man hier [beim WBV] finde ich schon gemerkt, dass diese Zeit, die dann dafür zur Verfügung ist, die sich die Lehrenden auch nehmen und diese Unterstützung, diese professionelle, dass das von verschiedenen Seiten wirklich gut gewirkt hat, also dass das optimal war.“

(Interview Kooperationspartner\*in, 2024)

Gleichzeitig verdeutlichen Interviewpartner\*innen, dass im Schulsystem und in der Gesellschaft vielfältige Herausforderungen liegen, mit denen die Schulen durch externe Begleitung und internes Engagement im Sinne von Resilienz besser zurechtkommen können, dass es aber **größere systemische Veränderungen** im Bildungswesen bräuchte, um die Schulen hier nachhaltig zu entlasten und auf breiterer Ebene eine Verbesserung der Lehr- und Lernbedingungen zu erreichen, die den Anforderungen der Welt im 21. Jahrhundert besser entsprechen. Dies wird auch aus den Einschätzungen zu den Wirkungen deutlich: Hier zeigt sich zwar prinzipiell eine positive Entwicklung, was die Zusammenarbeit zwischen Schüler\*innen und Pädagog\*innen angeht – zu insgesamt 52% (siehe *Abbildung 11*). Auch hier berichten Schulleitungen von positiven Entwicklungen, die sie über das WBV intensivieren konnten – etwa wenn es um das Thema Schule als Wohlfühlort geht, der auf unterschiedliche Bedürfnisse von Schüler\*innen zugeschnitten ist.

„Was ich schon sehe, ist natürlich auch durch die Möglichkeit des Budgets, also dass wir Sitzgelegenheiten für die Kinder schaffen konnten, sowohl im Innenbereich als auch im Außenbereich. Und wenn man sieht, wie die Kinder sich wohlfühlen, sich mehr zusammensetzen, mehr Möglichkeiten haben zu kommunizieren, das freut einen dann schon, wenn man das sieht. Dass sie das auch schon sehr wertschätzen, was hier in der Schule passiert gerade.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

„Also das Klettergerüst ist wirklich ein echter Mehrwert und erfüllt alles das, was ich mir erwünscht und erhofft habe. Und das sieht man auch, wenn an den Kindern, also da sind Buben und Mädels gleichermaßen drauf und oft eine ganze Klasse

auf einmal. Und sie probieren da Dinge und sind mutig und balancieren. Es sind ganz viele Bereiche, die in der Kommunikation, im Verhalten draußen, im Garten, im Bewegungsangebot und Bewegungslernen, also ganz viele Punkte verbindet das positiv.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

### Beziehungen schaffen: Miteinander von Kolleg\*innen, Schüler\*innen und Erziehungsberechtigten

An Schulen, an denen das Thema Gewaltprävention ein Thema im WBV war, wird deutlich, dass gerade durch Angebote im Bereich der „bewegten Pause“ hier mit **wenig Aufwand viel Wirkung** erzeugt werden kann. An einer im Kontext der Evaluation besuchten Schule wurden Gesellschafts- und Bewegungsspiele angeschafft – für die Schüler\*innen etwas Besonderes, da sie laut Lehrer\*in zuhause oft keine Spiele haben. Raufereien am Gang sind durch die Spielmöglichkeiten laut Lehrer\*in merklich zurückgegangen.

Gerade im Bereich der **Gewaltprävention** hat sich in einem Fallbeispiel gezeigt, dass hier eine regelmäßige Fortbildung mit dem Team in Gewaltfreier Kommunikation (GfK) zu nachhaltigen positiven Veränderungen beitragen kann. Beim Handlungskonzept der GfK geht es darum, menschliche Beziehungen in einer Weise zu entwickeln, dass die Beteiligten zum gegenseitigen Wohlergehen beitragen – unter der Prämisse der Freiwilligkeit. Sie kann zur Kommunikation im Alltag und zu friedlichen Konfliktlösungen einen Beitrag leisten.<sup>18</sup> An Schulen werden hier u.a. Formate der kollegialen Fallberatung zu Konflikten umgesetzt. Hierzu berichtet eine an einer GfK-Fortbildung im Rahmen des WBV beteiligte Schulleitung von positiven Wirkungen im Miteinander von Kolleg\*innen, Schüler\*innen und Erziehungsberechtigten:

„Dieser Austausch, dass wir über die einzelnen Konflikte oder Situationen uns anschauen und so weit zerlegen, um möglichst dahinter zu blicken oder uns Ideen zu suchen, was alles dahinter stecken könnte und da ein bisschen offener und ein bisschen größer zu denken und aus dieser Sackgasse rauszukommen, in der man dann manchmal ist mit den Kindern oder mit den Eltern. [...] Das verhindert das, dass es zu diesen Situationen kommt. Wir sind bessere Vorbilder für die Schüler\*innen, weil wir nicht in diese Situation geraten und selbst in diese Fallen tappen. Das werden wir nicht verhindern können. Aber wir sind ja viele und können aufeinander schauen.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Sowohl für die Arbeit mit Schüler\*innen als auch für die **Arbeit mit Erziehungsberechtigten** sehen die Schulen den Bedarf und das große Potential in der regelmäßigen Unterstützung durch externe Kooperationspartner\*innen, wie sie über das WBV ermöglicht wird:

„Man ist ein engagierter Lehrer und dann kann es sein, dass man nach zehn Jahren ausgebrannt ist [...] und trotzdem die Schwierigkeiten der Kinder, einfach zu sehen und anzunehmen und zu schauen, wo kann man Hilfe herbekommen, wo, ja wo kann man sie unterstützen? Wie kann man die Eltern unterstützen? Das ist in den Mittelschulen halt das tägliche Brot. (...) Und das sind wir auch sehr dankbar, wenn wir da Unterstützung kriegen. Und ob das jetzt Gewaltprävention ist oder Antirassismus. Das sind so viele Dinge, wo wir Bedarf sehen, und das können wir nicht alles abdecken.[...] Das ist das ist wirklich fein, wenn man dann einfach von außen Organisationen reinholen kann. Und wenn die qualitativ hochwertige

<sup>18</sup> Siehe Wikipedia (2025): Gewaltfreie Kommunikation. [https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie\\_Kommunikation](https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation) (abgerufen am 07.03.2025).

Workshops für Kinder machen oder auch einmal eine Elternbildung machen, das ist schon eine große Qualität. Das sehen auch die Lehrer\*innen, dass sie dadurch entlastet werden.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 2, 2024)

Bei der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten sehen etwas über 35% mit Unterstützung des WBV einen positiven Trend (siehe Abbildung 11). Zu den Maßnahmen und Aktivitäten, die im Rahmen des WBV ermöglicht oder intensiviert wurden, zählen etwa regelmäßige sogenannte Elterncafés, bei denen sich Erziehungsberechtigte mit Pädagog\*innen austauschen können. Diese Formate werden teils in Zusammenarbeit mit Vereinen bzw. Sozial- und Gesundheitseinrichtungen organisiert, über das WBV gibt es unter anderem die Möglichkeit, externe Expert\*innen in die Angebote zur Stärkung der Kompetenz von Erziehungsberechtigten einzubeziehen oder auch dafür Materialien anzuschaffen. Es gibt auch vereinzelt Aktivitäten wie gemeinsame sogenannte Eltern-Kind Aufgaben, beispielsweise, wenn es um Handynutzung zuhause geht. Aus den Gesprächen im Rahmen von Fallstudien verdeutlicht sich, dass in der Arbeit mit Erziehungsberechtigten viel Potential gesehen wird, dass die Schulen hier aber auch Unterstützung brauchen – etwa, wenn es darum geht, Erziehungsberechtigte zu erreichen, die nicht ausreichend Deutsch sprechen. Das „*Aufbauen von Beziehungen*“ (Interview Lehrer\*in, Durchgang 1, 2024) wird als Herausforderung gesehen, die oft an einzelnen, besonders **engagierten Pädagog\*innen** hängt. Das WBV gibt den Schulen – bei allen Herausforderungen – die Möglichkeit, die Arbeit mit Erziehungsberechtigten weiterzuentwickeln:

„[Elternarbeit] im Rahmen der Schulentwicklung und der Rahmen der Schulautonomie, wo ja vorgesehen ist, dass die Eltern mehr einbezogen werden. Elternarbeit ist bei uns alles andere als leicht, also die Erreichbarkeit der Eltern ist schwieriger. Wir werden auch heuer wieder einen Workshop zum Beispiel zu Safer Internet machen, wo wir wissen, dass das Thema bei den Eltern da ist. Wir wissen die Überforderung mit ihren eigenen Kindern und trotzdem ist es dann ganz schwierig, sie an die Schule zu kriegen und dann auch wirklich beim Workshop da zu sein. Aber wir bleiben dran, und ja, ich denke, das ist das Mindeste, was wir tun können.“

(Interview Schulleitung, Durchgang 1, 2024)

Befragte Pädagog\*innen und Schulleitungen wünschen sich für diese Aufgaben auch mehr Fortbildungsmöglichkeiten. Sowohl was die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten als auch was die Qualität der Zusammenarbeit mit Schüler\*innen angeht, wird auch deutlich, dass größere und **umfassendere Anstrengungen**, d.h. sowohl vermehrte Fortbildungsangebote für Pädagog\*innen, als auch eine innerschulische Auseinandersetzung mit Partizipation, als auch die Kooperation mit außerschulischen Partner\*innen notwendig sind, die über standortsspezifische Schulentwicklung und individuelles Engagement derzeit nur teilweise kompensiert werden können.

#### 4.4.2 NACHHALTIGKEIT UND VERSTETIGUNG DER SCHULENTWICKLUNG

Die Befragten schätzen den Beitrag des WBV zu nachhaltigen Strukturen an Schulen insgesamt sehr positiv ein, sehen aber auch noch Bedarf für weitere Entwicklungen. Viele Schulen haben durch das WBV neue Strukturen und Formate wie Schulentwicklungsteams, Feedbackkultur, Hospitationen oder kollegiale Fallberatung aufbauen können. Diese werden von den Schulen als sehr wertvoll erachtet und sollen auch nach Ende des Programms

weitergeführt werden. Allerdings sehen die Befragten noch Bedarf, diese Strukturen langfristig abzusichern und auszubauen. Dafür wären folgende Weiterentwicklungen wichtig:

- Zugang für Schulen zu einem Expert\*innenpool für Beratung, Coaching und Fortbildungen, auch nach Programmende, und entsprechende Ressourcen bzw. Förderungsmöglichkeiten.
- In diesem Sinne auch Vertiefung der Kooperation mit der PH, deren umfassende Angebote im Bereich Schulentwicklung (inkl. Organisations- und Unterrichtsentwicklung) sowie Fortbildungen allen Schulen zur Verfügung stehen und den WBV-Schulen weitere Unterstützung nach Ende der Programmlaufzeit bieten.
- Weiterführung von Vernetzung und Austausch zwischen Schulen verschiedener Durchgänge, um voneinander zu lernen.
- Kontinuierliche Koordination und Unterstützung bei Schnittstellen zu anderen Verwaltungseinheiten und -ebenen (z.B. Bauabteilungen, Bezirke), die für Maßnahmen im Bereich Schulentwicklung mitverantwortlich sind.
- An die Bildungspolitik (Stadt Wien/Bund) richtet sich die Empfehlung, die Institutionalisierung von Unterstützungsangeboten wie Supervision, Schulentwicklungsberatung, Coaching oder Moderationsleistungen weiter auszubauen bzw. mit Ressourcen auszustatten. Ebenfalls sollte eine klarere Verankerung der multiprofessionell begleiteten Schulentwicklungsarbeit in den Strukturen und Prozessen des Schulsystems entwickelt werden.

Insgesamt zeigt sich, dass das WBV wichtige Impulse für nachhaltige Strukturen gesetzt hat, diese aber noch weiter ausgebaut und institutionalisiert werden müssen, um langfristig wirksam zu bleiben. Wie *Abbildung 12* zeigt, ist der Wunsch nach **Ressourcen für Schulentwicklung** nach Programmende an den Schulen sehr ausgeprägt – hier gibt es 100% Zustimmung. Es ist auch die große Mehrheit (insgesamt 97%) tendenziell überzeugt davon, dass sich die Schulen **weiterhin Schulentwicklung** widmen werden – rund 85% stimmen hier zu, weitere rund 12% stimmen dem eher zu. Die Schulen haben sich zwar bereits vor Programmbeginn mit Schulentwicklung befasst – durch das WBV wurde dies jedoch deutlich intensiviert. Insgesamt 83% würden wieder bei einem vergleichbaren Programm mitmachen – hier gibt es aber auch rund 9%, die dem tendenziell (eher) nicht zustimmen. Insgesamt 83% sind tendenziell (eher) überzeugt, dass über das WBV angestoßene Veränderungen auch über das Programmende hinaus an den Schulen wirksam sein werden – hier gibt es 17%, die demgegenüber (eher) skeptisch sind. Fragen der Zusammenarbeit mit WBV-Berater\*innen und externen Kooperationspartner\*innen sind an die Frage von zur Verfügung stehenden Ressourcen geknüpft. Damit lässt sich die Unsicherheit teilweise erklären, die sich aus dem Antwortverhalten ablesen lässt. Möglicherweise sind die Prozesse der Zusammenarbeit aus Sicht von einigen Personen aus verschiedenen Gründen abgeschlossen. Insgesamt sind knapp 73% jedoch (eher) zuversichtlich, was die weitere Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartner\*innen angeht, knapp 56% was die Zusammenarbeit mit WBV-Berater\*innen angeht. Aus Sicht von WBV-Berater\*innen ist eine gute Abschlussphase, ebenso wie die Möglichkeit der weiteren Begleitung sehr wichtig für Nachhaltigkeit, wie beispielsweise diese Aussagen unterstreichen:

„Das wird auch die Aufgabe des letzten halben Jahres sein, diese Nachhaltigkeit aufrechtzuerhalten. Was ist das, was geschafft worden ist? Was kann man weiter mit welcher Intensität betreiben und was ist sozusagen abgeschlossen? Und das nimmt man einfach und arbeitet mit dem weiter. [...] Ich glaube, dass Entwicklungsarbeit, so wie momentan Schule organisiert ist, ohne externe Begleitung und externe Ressourcen nicht durchführbar ist, weil der Arbeitsaufwand von Lehrer\*innen mit den Schüler\*innen an sich schon so viel Energie und Zeit bindet, dass eigentlich Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung im Gemeinsamen eine Riesenherausforderung ist.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

„Wie kriegen wir die die Lernerfahrungen und das, was wir jetzt in den letzten zwei Jahren uns erarbeitet und geschafft haben, wie kriegen wir das in eine nachhaltige Wirkung? [...] Wir versuchen ganz gezielt eben dorthin zu schauen: wie kriegen wir das in die Normalität rüber gerettet? Eigentlich muss man noch defensiver sagen: Wie kriegen wir möglichst viel von dem in die Normalität rüber gerettet und so, dass das nachhaltig weiterwirkt in den nächsten Jahren?“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

Dazu kommen Vorschläge, dass es für Schulen aus den verschiedenen Programmphasen nach Ende der Intensivphasen zumindest Ressourcen für weiteren Austausch mit Kolleg\*innen, aber auch möglichst Ressourcen für externe Berater\*innen in Form von halbjährlichen **Retrospektiven** oder Reflexionstreffen geben sollte, um Kontinuität in der Schulentwicklung zu gewährleisten. Auch bei kurzfristigen Krisen erscheint die niederschwellige Ermöglichung von Unterstützung für die Schulen hilfreich:

„So eine selbstverständliche Stelle zu haben, wo [die Schulen wissen] okay, da kann ich mich jederzeit hinwenden und kurzfristig eine Intervention oder jemanden reinholen, der uns wieder unterstützt. Also wirklich sehr niederschwellig. Das glaube ich, wäre hilfreich.“

(Interview WBV-Berater\*in, 2024)

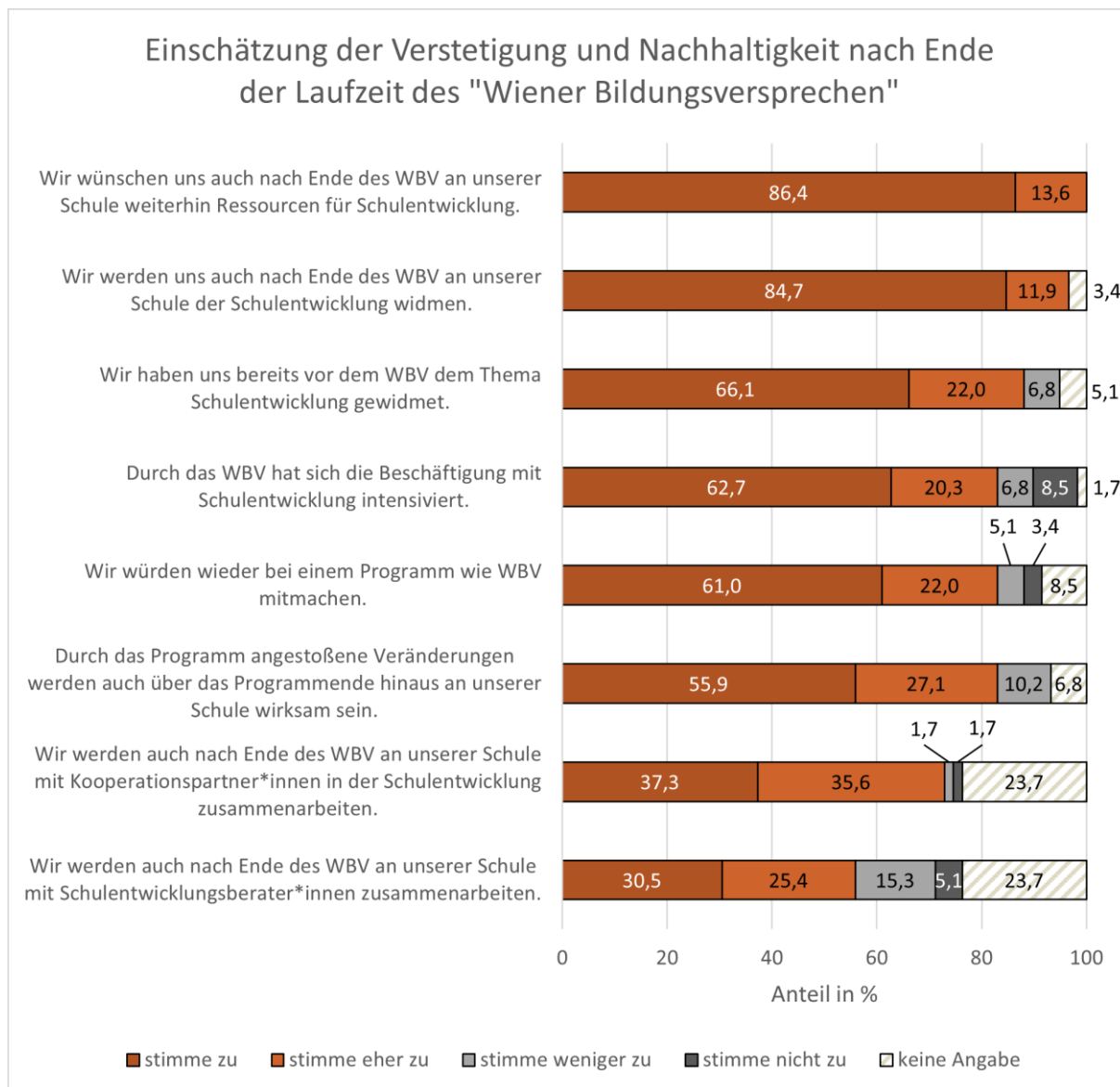


Abbildung 12: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen bezüglich Verstetigung und Nachhaltigkeit nach Ende der Laufzeit des "Wiener Bildungsversprechen" zu?, n=59.

#### 4.4.3 ERGEBNISQUALITÄT AUF PROGRAMMEBENE

##### Öffentliche Wahrnehmung

Neben der programminternen Kommunikation, die auch über Newsletter in Richtung WBV-Berater\*innen und Stakeholder\*innen gepflegt wurde, war auch die externe Öffentlichkeitsarbeit des WBV ein Thema in den Interviews. Deutlich wird, dass die Öffentlichkeitsarbeit zu Beginn des Projekts eine große Herausforderung darstellte. Die Entwicklungsarbeit an den Schulen ist insgesamt nicht leicht zu kommunizieren und medial zu „vermarkten“ (Umsetzungspartner\*in, 2024). Es fehlte zeitweise an personellen Ressourcen im WBV-Team für die Öffentlichkeitsarbeit, was deren Umsetzung erschwerte.

Es gibt einige Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit, die laut den Befragten bereits gut funktioniert haben. Das WBV hat sich als Marke gut etabliert und ist in der Fachöffentlichkeit in Wien bekannt. Es gibt über die Beteiligten

einen guten Austausch und Vernetzung mit anderen Bildungsprojekten/-programmen in Wien, auch wenn einige Befragte eine Intensivierung des Austauschs in Wien begrüßen würden, sowie ebenfalls eine Erweiterung z.B. durch ein Involvement der Bundesebene. Die Kommunikationsprodukte wie Videos und die Website werden als qualitativ hochwertig und durchdacht wahrgenommen.

Auch wenn sich durch Erklär- und Imagevideos die Sichtbarkeit des WBV verstärkt hat, bleibt es eine Herausforderung, die Ergebnisse und Entwicklungen an den Schulen anschaulich und verständlich zu kommunizieren. Als entscheidend wird von interviewten Personen gesehen, dass es auch mit zunehmender Erfahrung mit der Schulentwicklung auf Basis von drei Durchgängen wichtig ist, die Perspektive der Schulen, Pädagog\*innen und Schüler\*innen sowie von Expert\*innen und WBV-Berater\*innen einzubinden und über Statements deren Sichtweisen auf Veränderungen zu kommunizieren. Einige teilnehmende Schulen sind sehr interessiert daran, Erfolge des Projekts öffentlich zu machen, während andere eher Unsicherheiten in Bezug auf eine öffentliche Sichtbarkeit ihrer laufenden Arbeit äußern, auch, weil diese mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten vor sich geht.

### Das WBV als „Erfolgsmodell“

Die Befragten äußern sich insgesamt sehr positiv über die Ergebnisqualität des Wiener Bildungsversprechens: das WBV wird als ein „*Erfolgsmodell*“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2024), ein „*Vorzeigeprojekt*“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2024), als im Vergleich „*professionellstes Projekt*“ (Interview Kooperationspartner\*in, 2024) beschrieben. Aufgrund ihrer Kenntnis der Dynamiken und Strukturen bekräftigen die Befragten insgesamt, dass das WBV trotz der Herausforderungen und Widerstände im Bildungssystem erfolgreich war. Die Befragten betonen, dass das WBV in ständiger Weiterentwicklung war und sich von Durchgang zu Durchgang verbessert hat. So sei der dritte Durchgang nochmal deutlich stärker wirksam für Schulentwicklung als die vorherigen – was auf Basis der noch laufenden externen Wirkungsevaluation zu untersuchen ist. Die begrenzte Programmdauer und damit die Nachhaltigkeit der angestoßenen Schulentwicklungsprozesse sowie die Wirksamkeit auf Unterrichtsebene sind noch eine Herausforderung, die es weiter zu beobachten gilt. Es wird auch deutlich: Die Auswahl der WBV-Berater\*innen und Coaches, Formate zur Vernetzung und zum Austausch von Schulleitungen sowie die Entwicklung eines übergreifenden Verständnisses von Schulentwicklung durch das Programm(-Team) sind entscheidend für die Qualität der Umsetzung und benötigen entsprechende Ressourcen. Auf Basis der prozessbegleitenden Evaluation zeigt sich jedoch bereits, dass eine **mehrjährige Programmentwicklung** entscheidend zur Optimierung der Umsetzungs- und Ergebnisqualität des Programms beiträgt.

Insbesondere wird hervorgehoben, dass das WBV einen ganzheitlichen, multiperspektivischen Ansatz verfolgt und die **Vernetzung und Kooperation** zwischen den verschiedenen Akteur\*innen der Wiener Bildungslandschaft gefördert hat. Dadurch sei es gelungen, dass „*Beteiligte, die sonst oft nebeneinander arbeiten, auch miteinander neue Konzepte gemeinsam mit Schulen entwickeln.*“ (Interview Umsetzungspartner\*in, 2024) Das Wiener Bildungsversprechen ist somit ein Meilenstein für eine verbesserte Zusammenarbeit im Sinne der Chancen- und Zukunftsgerechtigkeit für Schüler\*innen, auch wenn es an einigen Stellen noch Bedarf zur Weiterentwicklung von administrativen Strukturen gibt. Ein weiteres zentrales Ergebnis: Das WBV hat sich aus Perspektive der Be-

fragten von einem neuen Projekt zu einem breit getragenen und in der Verwaltung verankerten Programm entwickelt. Hier stellt sich die Frage: Wie kann das WBV bestmöglich strukturell in Wien verankert werden, sodass eine Kontinuität der Entwicklung, Nachhaltigkeit der Wirkungen und Erweiterung auf andere Schulen in herausfordernden Lagen möglich ist? Wie können bestehende Netzwerke und Kooperationen innerhalb der Stadt weiter institutionalisiert und vertieft werden, um den Rückhalt für das Programm und Synergien zu verstärken?

## 5 ANHANG

### 5.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wie schätzen Sie folgenden Herausforderungen im Programmprozess ein?, n=63.....	23
Abbildung 2: Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden schulinternen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Schulentwicklung an Ihrer Schule?, n=63. ....	25
Abbildung 3: Wie lange sind Sie insgesamt im Schuldienst tätig?, n=63. ....	27
Abbildung 4: Wie lange sind Sie schon an Ihrer Schule tätig?, n=63. ....	28
Abbildung 5: Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen des Schulentwicklungsteams?, n=63. ....	29
Abbildung 6: Bitte nennen Sie die Anzahl an Terminen pro Format im Rahmen des "Wiener Bildungsversprechen.", n=18. ....	32
Abbildung 7: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen rund um die Zusammenarbeit mit den externen Schulentwicklungsberater*innen (SEB) zu?, n=62. ....	33
Abbildung 8: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen rund um die Zusammenarbeit mit dem Team ?Das Wiener Bildungsversprechen? (WBV) zu?, n=62.....	36
Abbildung 9: Wie nützlich finden Sie folgende Programmelemente des „Wiener Bildungsversprechen“?, n=62. ....	42
Abbildung 10: Wie intensiv haben Sie sich im Rahmen von „Das Wiener Bildungsversprechen“ bisher mit folgenden Schulentwicklungsthemen an Ihrer Schule auseinandergesetzt? ,n=63.....	43
Abbildung 11: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen rund um die Wirkungen des Programms zu?, n=59. ....	48
Abbildung 12: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen bezüglich Verstetigung und Nachhaltigkeit nach Ende der Laufzeit des "Wiener Bildungsversprechen" zu?, n=59. ....	61

## EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung ...

### ... ist Spezialist für Kultur und Bildung.

EDUCULT arbeitet seit 2003 an der Schnittstelle von Kultur, Bildung und Politik. Aufgrund der zahlreichen Projekte, die wir im In- und Ausland durchgeführt, begleitet, beraten und beforscht haben, verfügen wir über umfassende Erfahrung sowohl im Bildungs- als auch im Kulturbereich.

### ... verknüpft Theorie und Praxis.

Wir sind eines der führenden Forschungsinstitute an der Schnittstelle von Kultur, Bildung und Politik und organisieren zahlreiche Projekte und vielfältige Veranstaltungen. Die besondere Mischung aus Aktion und Reflexion macht uns zu einem lernenden System.

### ... steht für international nachgefragte Expertise.

Unser Radius reicht weit über Österreich hinaus. Wir beraten die UNESCO und die Europäische Kommission. International tätige Organisationen wie British Council, Goethe Institut, Open Society Foundations und Stiftung Mercator zählen genauso zu unseren Partnern und Auftraggebern wie Ministerien und andere Regierungsstellen.

### ... fördert Qualität und Innovation.

Als Forscher\*innen und Berater\*innen besteht unsere Rolle darin, einen kritischen Blick auf qualitative Fragen wie Rahmenbedingungen, Ressourcen und Langfristigkeit zu richten. Erkenntnisse aus dem Fachdiskurs und Trends aus Gesellschaft, Kunst und Kultur liefern uns laufend neue Konzeptideen.

### ... ermöglicht Dialog und Vernetzung.

Es ist uns ein besonderes Anliegen, mit unserer Arbeit Diskussionsprozesse anzuregen. Wir stellen den Dialog in den Mittelpunkt und bringen Akteur\*innen aus unterschiedlichen Bereichen an einen Tisch. Darüber hinaus sind wir gut vernetzt mit internationalen Expert\*innen und Forschungseinrichtungen.

### ... teilt Wissen.

Über unterschiedliche Kanäle stellen wir unser Wissen einer interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung. Unsere Berichte, Studien und Artikel stehen auf unserer Website <https://educult.at> zum Download zur Verfügung. In unserem Newsletter (dt./engl.) und auf unseren Social Media-Kanälen informieren wir über unsere Arbeit und die unserer Partner\*innen. Wir publizieren in Fachzeitschriften und halten international Vorträge. Der von EDUCULT initiierte Salon der Kulturen ist eine interdisziplinäre Plattform zur Diskussion von interkulturellen Themen.