

ÖSTERREICHISCHES BILDUNGSFORUM ERGEBNISSE



Von Hürden zu Wunschzuständen
10 Maßnahmen zur Frage:

**„WIE VIEL LEADERSHIP BRAUCHEN
ÖSTERREICHS SCHULEN UND KINDERGÄRTEN?“**

Österreichisches Bildungsforum 2025
3.-4. November 2025, Ybbs an der Donau

MEGA^{BC}
BILDUNGSSTIFTUNG

ERGEBNISSE

Das Österreichische Bildungsforum hat sich 2025 die Frage gestellt: „**Wie viel Leadership brauchen Kindergarten und Schule?** Wie sieht Führung im pädagogischen Kontext aus und **welche Maßnahmen** sollen – wie und von wem – in den nächsten 5 Jahren umgesetzt werden.“

Einmal im Jahr treffen sich beim Bildungsforum Expert:innen und Entscheider:innen aus Schul- und Kindergartenpraxis, Wissenschaft, Medien, Verwaltung, Politik sowie Initiativen und Stiftungen, um ein relevantes Bildungsthema 24 Stunden lang gemeinsam zu bearbeiten und voneinander zu lernen. Die vorliegenden Ergebnisse wurden am 3. und 4. November 2025 mit rund 70 Expert:innen im Rahmen des Österreichischen Bildungsforums erarbeitet.

Nähere Informationen zum Forum finden Sie unter bildungsforum-austria.at

PRÄAMBEL

Kindergärten und Schulen sind mehr als Lernorte. Sie sind zentrale Pfeiler unserer Gesellschaft. Eine entscheidende Rolle kommt jenen zu, die diese Einrichtungen führen – **den Leiter:innen**.

Sie prägen Kultur, Qualität und Entwicklung an ihrem Standort und sind damit Schlüsselpersonen für die Gestaltung der Bildung.

Leitung im Bildungsbereich bedeutet, pädagogische, strukturelle und kulturelle Orientierung zu geben, Teams zu stärken und Innovation zu ermöglichen. Dabei tragen Leitungspersonen viel Verantwortung: Sie müssen steigenden Erwartungen von Eltern und Öffentlichkeit gerecht werden, pädagogische Qualität sichern, Personal führen und administrative Aufgaben bewältigen – oft bei knappen Ressourcen, in einem strukturkonservativen System.

Gleichzeitig geht es aber auch darum, bei Leadership nicht allein auf die formalen Führungskräfte zu fokussieren. Es ist eine Kultur- und Haltungsfrage, die sämtliche Betroffene und Beteiligte betrifft: **rahmensetzende Akteur:innen in Politik und Verwaltung, Lehrende wie Lernende sowie Eltern. Im Sinne von Freiheit und Verantwortung sowie Self-Leadership geht es darum, dass jede und jeder ein Stück Führung übernimmt – für sich selbst, für die Gemeinschaft und für die gemeinsame Zukunft.**

PROBLEME UND HÜRDEN

Der Bereich Leadership an Kindergärten und Schulen steht derzeit vor einigen strukturellen Herausforderungen und ist in einer spannenden Phase der Weiterentwicklung. Elementarpädagogische Leitungen und Schulleitungen bringen großes Engagement mit, sind jedoch häufig nicht ausreichend auf ihre komplexe Führungsrolle vorbereitet. Viele Pädagog:innen übernehmen Leitungsaufgaben, ohne zuvor fundierte Aus- oder Weiterbildungen in Organisationsführung oder Erfahrungen außerhalb des schulischen Umfelds gesammelt zu haben – diese Aspekte werden bisher auch in der universitären Ausbildung kaum berücksichtigt.

Auch kontinuierliche Begleitangebote wie Coaching, Supervision oder Peer-to-Peer-Formate wären wertvolle Unterstützung, werden jedoch noch zu selten systematisch bereitgestellt bzw. genutzt. Eine solche Begleitung würde den Aufbau starker Leadership-Kompetenzen fördern, insbesondere mit Blick auf eine lernorientierte, pädagogisch fundierte Führungskultur.

Leitungspersonen verantworten nicht nur die organisatorische und administrative Steuerung, sondern stehen häufig zusätzlich selbst im Klassenraum oder in der Kindergruppe. Eine mittlere Management-Ebene, die zur Entlastung beitragen und die Qualitätssicherung am Standort unterstützen könnte, ist bisher keine gelebte Praxis. Dabei würde sie Bildungseinrichtungen entscheidend darin stärken, ihren eigentlichen Auftrag – die Anleitung und Begleitung der Lernprozesse der Kinder und Jugendlichen – mit mehr Fokus auszuführen.

Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen wirken derzeit noch einengend. Das Dienstrecht ermöglicht zu wenig Personalautonomie und flexible Arbeitszeitmodelle, was die Gestaltungskraft von Leitungspersonen begrenzt. Unterschiedliche Regelungen zwischen Bund und Ländern erschweren zusätzlich eine einheitliche, effiziente Zusammenarbeit. Gleichzeitig wird Qualitätsmessung an Schulen zwar als wichtig erkannt – „you can only manage what you measure“ –, ist jedoch noch nicht flächendeckend gelebte Praxis. Dadurch bleiben Chancen zur Weiterentwicklung ungenutzt.

Zudem zeigt sich, dass die Führungsrolle in Schulen und Kindergärten noch nicht überall voll angenommen oder gesellschaftlich ausreichend anerkannt wird. Die Kombination aus hoher Komplexität, begrenzten Handlungsmöglichkeiten, geringer finanzieller Attraktivität und zu wenig Wertschätzung erschwert es, Leitungspositionen als das zu sehen, was sie eigentlich sind: zentrale Rollen, die maßgeblich die Zukunft unserer Kinder und Jugendlichen gestalten.

Der Wunsch nach verbesserten Rahmenbedingungen, mehr Vertrauen in Leitungspersonen – durch Ministerium, Bildungsdirektionen und vor allem durch die Gesellschaft – ist groß. Ein gemeinsamer Kraftakt der Veränderung bietet die Chance, das Verständnis von Führung im Bildungsbereich neu zu denken und den Menschen in Führungsrollen jene Unterstützung zukommen zu lassen, die sie benötigen, um Kinder und Jugendliche bestmöglich beim Aufwachsen zu begleiten.

DIE TOP 10 WUNSCHZUSTÄNDE, DIE VOM ÖSTERREICHISCHEN BILDUNGSFORUM PRIORISIERT WERDEN:

- 1.** Alle Kinder und Jugendlichen sowie Pädagog:innen kommen gerne in die pädagogische Einrichtung.
- 2.** Kompetenzteilung von Leitungsteams ist möglich und wird im Rahmen der Autonomie freiwillig entschieden.
- 3.** Jede Leitung hat mindestens zehn Coachingstunden pro Jahr und kann frei entscheiden, welche Art des Coachings sie in Anspruch nimmt.
- 4.** Jede Leitung einer elementarpädagogischen Einrichtung kann spätestens 2030 darauf verweisen, dass sie über eine adäquate Leitungsausbildung verfügt.
- 5.** Das Dienstrecht wird vereinheitlicht - ein Dienstgeber pro Standort.
- 6.** Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten der Leitungen: das mittlere Management hat ein klares Profil, es bestehen Karriereoptionen für alle.
- 7.** Personalentscheidungen werden ausschließlich auf Basis der Kompetenzen der Bewerbenden getroffen.
- 8.** Jeder Standort hat eine Vision im Sinne eines Leitbilds und setzt diese gemeinsam um. Schul- bzw. Kindergarten-Entwicklungspläne mit einhergehender Evaluierungen bilden die Grundlage für die Ableitung von standortspezifischen Schulentwicklungslösungen.
- 9.** Leitungen sind stärkenorientierte Personalentwickler:innen bei Mitarbeiter:innen, zum Beispiel durch Hospitation.
- 10.** Unterstützungspersonal ermöglicht Leitungen mehr Zeit mit Pädagog:innen, Kindern und Jugendlichen.

DIE TOP 10 MASSNAHMEN, DIE VOM ÖSTERREICHISCHEN BILDUNGSFORUM PRIORISIERT WERDEN:

1. Bundesweit einheitliche, verpflichtende Grundausbildung für Leitungen; fundierte Basisausbildung & laufende Begleitung (inkl. Coaching-Kontingente) und Unterstützung inkl. Netzwerk für Austauschmöglichkeit; Fortentwicklung der (abgeschafften) Leadership Academy (inkl. Elementarpädagogik)

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung, Lehrgewerkschaft

2. Dienstrechtsreform – weg von Lehrverpflichtung hin zu einsetzbaren Stunden; Zeitautonomie für den Standort, freie Entscheidung über Personaleinsatz und Kompetenzteilung im Führungsteam; Accountability & Verantwortung übernehmen; Einführung eines mittleren Managements und damit auch größere Verwaltungseinheiten schaffen (Schulcluster); Ausweitung der aktuellen Möglichkeiten geteilter Leitungskompetenz

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung, Universitäten, PHs

3. Bildungsdirektionen als Servicecenter ausbauen; Professionalisierung der SQMs & QB und Entwicklungsberatung; Kompetenzen ausbauen im Sinne von Elementarpädagogik & Schulentwicklung

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung, Bildungsdirektionen

4. Gemeinsam entwickelte Strategie für Bildung – mehrjähriger Plan, wohin geht's im Bildungsbereich von Elementarpädagogik, über Schule bis Uni und Erwachsenenbildung – mit kurz-, mittel- und langfristigem Maßnahmen-Plan

» **Primäre Adressaten:** Politik, partizipativer Prozess unter Einbindung der Bürger:innen, Schulpartner und sämtlicher Stakeholder

5. Entwicklung einer Evaluationskultur als Basis von Schulentwicklung und Qualitätssicherung

» **Primäre Adressaten:** Politik, Bildungsdirektionen, SQMs, Schulleitungen, Gewerkschaft, Pädagog:innen, Schüler:innen und Eltern

- 6.** Kompetenzverteilung mit entsprechender Ausbildung; bundeseinheitlich rechtliche Rahmenbedingungen; Analyse unnötiger Doppel-Kompetenzen und Harmonisierung; Implementierung von Best-Practice, Bund und Länder arbeiten gemeinsam

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung, Gewerkschaft
- 7.** Einheitlicher Dienstgeber für alle am Standort Beschäftigten

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung
- 8.** Zeit schaffen/ Zeitfresser abschaffen; KI – erleichtert Prozesse

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung, Leitungsfunktionen, externe KI Expert:innen
- 9.** Strategie & Fahrplan für optimalen Übergang von Elementarpädagogik zu Volksschule

» **Primäre Adressaten:** PHs, Unis, BAFEPs, Politik, Verwaltung
- 10.** Einheitlicher Begriff für Elementarpädagogik & Schule finden und eine damit einhergehende Image-Kampagne

» **Primäre Adressaten:** Politik, Verwaltung, Medien



www.bildungsforum-austria.at

ÖSTERREICHISCHES BILDUNGSFORUM 2025

MEGA^{BIC}
BILDUNGSSTIFTUNG

megabildung.at