

Die Bildungsdirektion Salzburg



Rudolf Mair

Bildungsdirektor Salzburg

Die Schulverwaltungsreform und die damit einhergehende Einrichtung von Bildungsdirektionen ist wohl eine der größten Verwaltungsreformen in der jüngeren Geschichte Österreichs. Es wird damit eine gemischte Behörde geschaffen, die im Bundesland Salzburg erstmals die Verwaltung der allgemeinbildenden und berufsbildenden Pflichtschulen sowie die mittleren und höheren Schulen und auch die Schulerhaltung der berufsbildenden Pflichtschulen unter einem Dach vereint.

Die zwei wesentlichen Punkte der Organisationsgestaltung dieser neuen Bil-

dungsdirektion waren einerseits die Aufgabenstrukturierung und andererseits die Bewältigung des organisatorischen Wandels in sozio-emotionaler Hinsicht.

Die wirkungsorientierte Verwaltung hat den Organisationsansatz der öffentlichen Verwaltung nicht verändert, daher wurde im Sinne einer passenden Aufgabenstrukturierung eine adäquate Aufbauorganisation samt Ablauforganisation etabliert, wobei es sich hier ehrlicher Weise um „work in progress“ handelt.

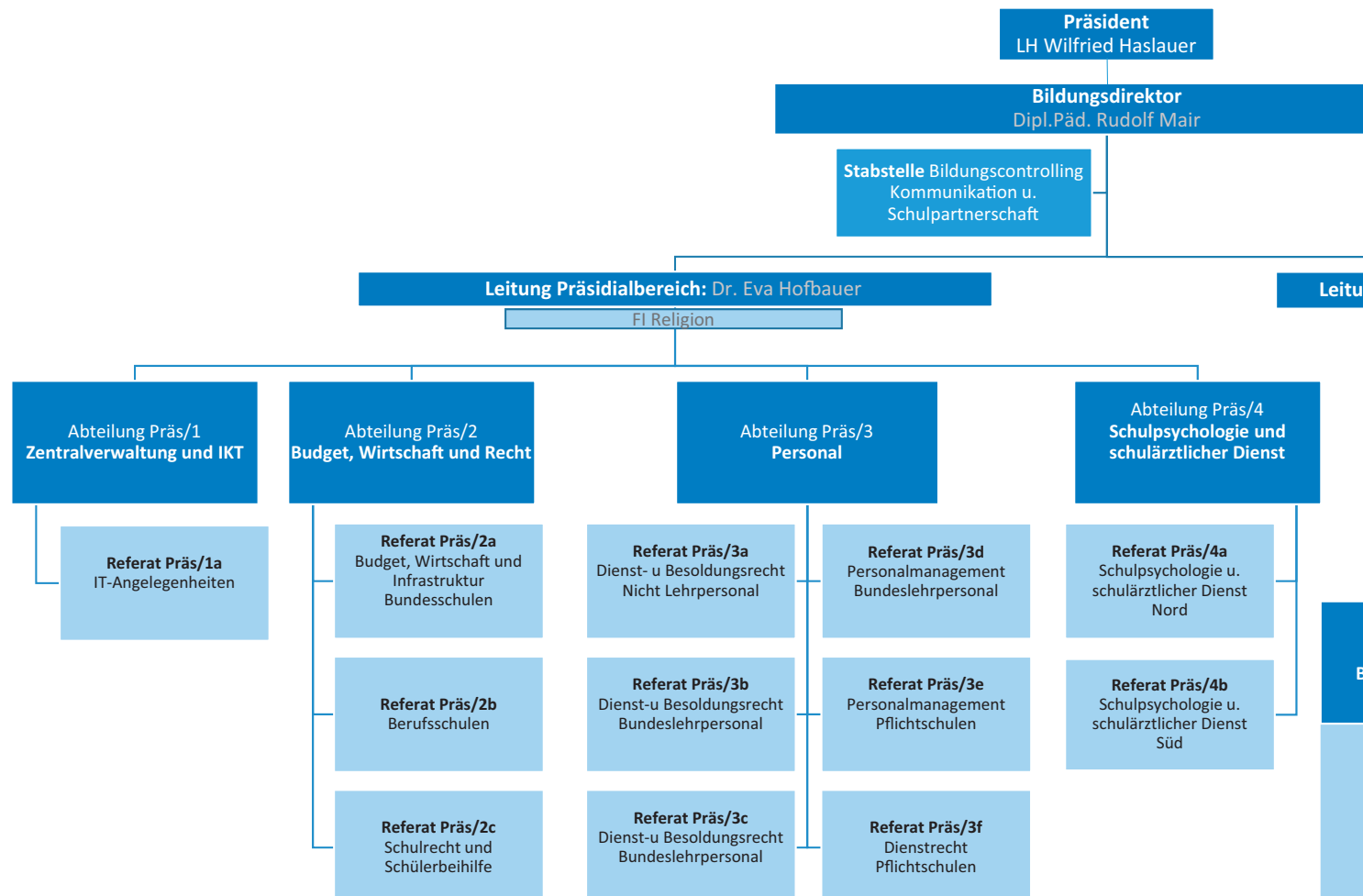
Die horizontale Differenzierung der Aufbauorganisation wurde – wie in der Rahmenrichtlinie zur Geschäftseinteilung vorgesehen – in der Ausgestaltung von Stellen, Referaten und Abteilungen vollzogen, da der Bildungsdirektor bereits im BVG, und das weitere Top-Management mit Präsidialleiter/in und Pädagogischer Leitung bereits durch das BD-EG festgelegt ist.

Die vertikale Differenzierung der Aufbauorganisation betraf die Festlegung und hierarchische Detaillierung von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen, das Instanzengefüge – wie im Entwurf der Rahmenrichtlinie zur Geschäftsordnung vorgesehen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leitungsspannen und Leitungstiefen wurde hier angestrebt.

Wir haben uns in diesem Sinn entschlossen, die Verwaltungsebenen mit 4 Abteilungen im Präsidialbereich und 2 Abteilungen (Bildungsregionen) im Bereich pädagogischer Dienst sparsam, zweckmäßig und wirtschaftlich einzurichten, das unten abgebildete Organigramm der Salzburger Bildungsdirektion zeigt dies.

Die wichtigste Dimension der Veränderung ist aber immer die Emotion.

Mitarbeiter, die bisher eher in einem Konkurrenzverhältnis zueinander standen,



mussten „gewonnen“ werden, Verständnis für die neue Organisation mit gemeinsamen Zielen zu entwickeln, sich als homogene Einheit zu verstehen.

Dieser sozio-emotionale Prozess musste gemanagt werden, um Verständnis für den „Change“ zu erreichen und damit innere Widerstände zu minimieren.

Die Frage „Was bedeutet die Bildungsdirektion für mich persönlich?“ stand wohl für die meisten Mitarbeiter im Mittelpunkt und wurde und wird sicherlich unterschiedlich beurteilt. Der Bildungsdirektor gestaltete daher proaktiv, um möglichst viele Mitarbeiter/innen „mitzunehmen“.

Besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang der Arbeit von Ing. Mag. Dr. Karl Premißl MBA vom Amt der Salzburger Landesregierung: „Die neue Bildungsdirektion Salzburg, Einrichtung einer hybriden Bund-Länderbehörde unter dem Gesichts-

punkt moderner Organisationsgestaltung“ die mir zur Verfügung gestellt wurde. Sie diente als Leitfaden und wesentliche Unterstützung bei der Strukturierung und Etablierung der Bildungsdirektion.

Die Schulqualitätsmanager/innen arbeiten ab 1.1.2019 in den Bildungsregionen in Teams. Team ist verteilte Intelligenz, daher wird es wichtig sein, trotz hierarchisch vertikaler Linienstruktur auch eine funktionstüchtige horizontale Kooperation in den Teams zu ermöglichen.

Es wird auch Aufgabe der pädagogischen Leitung sein, zu erkennen, wo notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden und Interventionen zu setzen.

Aber auch hier gilt, dass die Schulqualitätsmanager/innen „gewonnen“ werden müssen, Verständnis für die neue regionale Organisation mit gemeinsamen Zielen zu entwickeln, und sich als homogene Einheit zu verstehen.

Ziel der Bildungsdirektion und Bildungsregionen ist, auf regionaler Ebene Konzepte zu realisieren, die nach Möglichkeit Schülerströme optimal steuern um damit Lebenschancen der Schüler/innen zu erhöhen. Kooperationen der einzelnen Schultypen miteinander sowie auch mit außerschulischen Partnern sind hier anzustreben und einzugehen, was teilweise bereits geschehen ist (z.B. Talentecheck). Entscheidend für den Erfolg der Bildungsdirektion wird aber sein, die autonome Schule in den Mittelpunkt zu stellen, sie ist das Herz der Bildungsreform.

Nach dem Subsidiaritätsprinzip sollten möglichst viele Entscheidungen dort zu treffen sein, die zukünftigen Schulleiter/innen erhalten auch eine solide Ausbildung.

Die Ergebnisverantwortung (z.B. Ergebnisse der BISTA oder anderer Monitoringsysteme) liegt beim Standort, Personalentwicklungsmaßnahmen oder Fortbildungsanliegen vereinbart die Leitung mit der Pädagogischen Hochschule. In der Bildungsregion werden Bildungsangebote aufeinander abgestimmt, Nahtstellen im Regionalteam gestaltet und Schüler/innen hinsichtlich ihrer Bildungsbiografien evidenzbasiert

beraten. Förderung erfolgt geplant und diagnosegeleitet. Die letzte Nahtstelle ist jene zu den Universitäten und Fachhochschulen, die erste jene der Elementarbildung zur Schule.

Die unverzichtbaren „siamesischen Zwillinge“ der Steuerung durch die Bildungsdirektion sind Autonomie und Rechenschaftslegung. Es ist daher beim Bildungsdirektor ein Bildungscontrolling als Stabsstelle etabliert, die prüft, ob Ziele auch erreicht werden.

Erfolgreich sind wir dann, wenn möglichst alle Schüler/innen ihr jeweiliges Potential entlang ihrer Bildungsbiografie gut ausschöpfen können und nach der Pflichtschule die Grundkompetenzen jedenfalls soweit beherrschen, sodass sie von anderen Systemen als anschlussfähig betrachtet werden.

Das proaktiv von der Bildungsdirektion unterstützte Bilden von Schulclustern als Bündelung von Ressourcen und Expertise wird wohl – meiner Einschätzung nach – die schwierigste Entwicklungsaufgabe sein. Ziel wird es sein, einen modellhaften, in der Größe ansprechenden Cluster in einer repräsentativen Umgebung – also in Salzburg auf dem Lande – zu etablieren, um ein möglichst sinnstiftendes Narrativ im Sinn eines Ankers zu erhalten. Als schwierig wird es von mir allein wegen der Zustimmungsnotwendigkeiten von Schulen, Schulpartnern und Schulerhaltern eingeschätzt.

Die Übertragung bzw Mitwirkung im Vollzug des Kindergarten- und Hortwesens in die/der Bildungsdirektion stellt den nächsten logischen Schritt in der Organisationsentwicklung der Bildungsdirektion dar. Vor allem der großen Bedeutung wegen, die die Elementarbildung in der Phase der frühen Kindheit (3-6 Lj.) auf die weitere Bildungsbiografie hat.

Ich möchte mich bei meinen Mitarbeiter/innen auch an dieser Stelle sehr herzlich bedanken! Sie sind mir immer tatkräftig zur Seite gestanden und sind wesentlich am Gelingen dieses Change-Projekts beteiligt! Es ist mir eine Freude, in dieser Bildungsdirektion mit diesen Mitarbeiter/innen zu arbeiten!

