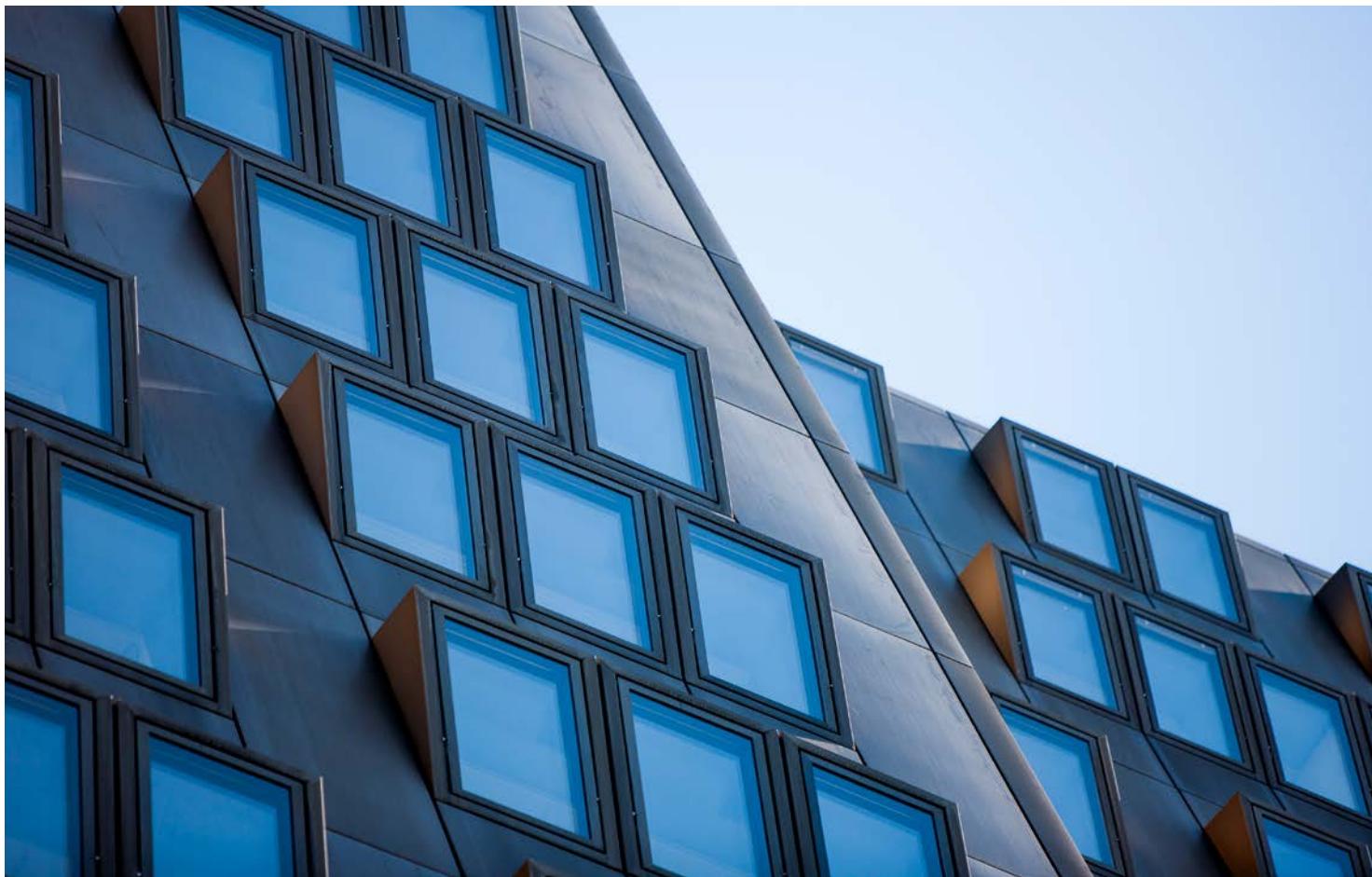




## Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen

Reihe BUND 2025/39

Bericht des Rechnungshofes





## Vorbemerkungen

### Vorlage

Der Rechnungshof erstattet dem Nationalrat gemäß Art. 126d Abs. 1 Bundes-Verfassungsgesetz nachstehenden Bericht über Wahrnehmungen, die er bei einer Gebarungsüberprüfung getroffen hat.

### Berichtsaufbau

In der Regel werden bei der Berichterstattung punkteweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Textzahl), deren Beurteilung durch den Rechnungshof (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3) sowie die allfällige Gegenäußerung des Rechnungshofes (Kennzeichnung mit 4) aneinander gereiht.

Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen. Der vorliegende Bericht des Rechnungshofes ist nach der Vorlage über die Website des Rechnungshofes [www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at) verfügbar.

### Prüfkompetenz des Rechnungshofes

Zur Überprüfung der Gebarung des Bundes, der Länder, der Gemeindeverbände, der Gemeinden und anderer durch Gesetz bestimmter Rechtsträger ist der Rechnungshof berufen. Der Gesetzgeber versteht die Gebarung als ein über das bloße Hantieren mit finanziellen Mitteln hinausgehendes Verhalten, nämlich als jedes Verhalten, das finanzielle Auswirkungen (Auswirkungen auf Ausgaben, Einnahmen und Vermögensbestände) hat. „Gebarung“ beschränkt sich also nicht auf den Budgetvollzug; sie umfasst alle Handlungen der prüfungsunterworfenen Rechtsträger, die finanzielle oder vermögensrelevante Auswirkungen haben.

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Rechnungshof Österreich  
1030 Wien, Dampfschiffstraße 2

[www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at)  
Redaktion und Grafik: Rechnungshof Österreich  
Herausgegeben: Wien, im November 2025

### AUSKÜNFTE

Rechnungshof  
Telefon (+43 1) 711 71 – 8946  
E-Mail [info@rechnungshof.gv.at](mailto:info@rechnungshof.gv.at)  
facebook/RechnungshofAT  
Twitter: @RHSprecher

### FOTOS

Cover, S. 6: Rechnungshof/Achim Bieniek



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
Prüfungsziel	7
Kurzfassung	7
Zentrale Empfehlungen	13
Zahlen und Fakten zur Prüfung	15
Prüfungsablauf und -gegenstand	17
Ausgangslage	18
Finanzialer Rahmen	21
Schulaufsicht Neu	29
Personal	29
Aufgaben	31
Schulartenübergreifende Aufsicht	35
Qualifizierung	45
Qualitätsmanagement für Schulen	48
Rechtsgrundlagen	48
Konzeption	52
Evaluations- und Feedbacktool	57
Qualitätskontrolle	60
Steuerung	74
Bildungsregionen als Steuerungseinheit	74
Steuerungsarchitektur	77
Schlussempfehlungen	82
Anhang A	88
Ressortbezeichnung und -verantwortliche	88
Anhang B	89
Kernaufgaben	89
Anhang C	91
Betreuungsrelationen	91



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Auszahlungen für Sachaufwand des Bildungsministeriums für Schulaufsicht Neu und Qualitätsmanagement	21
Tabelle 2:	Abteilung III/5 im Bildungsministerium – Personalaufwand und Overhead für Schulaufsicht Neu und Qualitätsmanagement	22
Tabelle 3:	Durchschnittlicher Lehrpersonalaufwand für das Qualitätsmanagement für Bundesschulen	23
Tabelle 4:	Externe Beratungsleistungen für Schulaufsichtskongresse	26
Tabelle 5:	Akteurinnen und Akteure in der Schulaufsicht Neu	29
Tabelle 6:	Schulqualitätsmanagerinnen und -manager	30
Tabelle 7:	Vor- und Nachteile der schulartenübergreifenden Schulaufsicht	36
Tabelle 8:	Personalplan 2024 Schulaufsicht nach Funktionen	37
Tabelle 9:	Qualitätsdimensionen und -bereiche im Qualitätsrahmen für Schulen	49
Tabelle 10:	Wesentliche Instrumente des Qualitätsmanagements für Schulen	53
Tabelle 11:	Aufgaben der Akteurinnen und Akteure im Qualitätsmanagement für Schulen	54
Tabelle 12:	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche in Niederösterreich; 1. Februar 2023 bis 31. März 2024	62
Tabelle 13:	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche in Vorarlberg; 1. Februar 2023 bis 31. März 2024	63
Tabelle 14:	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche im Bildungsministerium; 1. Februar 2023 bis 31. März 2024	63
Tabelle 15:	Steuerungsebenen und Planungsinstrumente	77
Tabelle 16:	Ist-Stand Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche	78



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kernaufgaben der Schulaufsicht Neu	31
Abbildung 2:	Zuständigkeit der SQM nach Schularten in Niederösterreich	39
Abbildung 3:	Zuständigkeit der SQM nach Schularten in Vorarlberg	41
Abbildung 4:	Zuständigkeit der Schulaufsichtsbediensteten nach Schularten der vom Bildungsministerium betreuten Schulen	43
Abbildung 5:	Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen	50
Abbildung 6:	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) je SQM in Niederösterreich; Stand 31. März 2024	65
Abbildung 7:	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) je SQM in Vorarlberg; Stand 31. März 2024	66
Abbildung 8:	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) je Schulaufsichtsbedienstete im Bildungsministerium; Stand 31. März 2024	67



## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BMBWF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
bzw.	beziehungsweise
COVID	corona virus disease (Coronaviruskrankheit)
etc.	et cetera
EUR	Euro
exkl.	exklusive
G(es)mbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.(g.)F.	in der (geltenden) Fassung
ikM PLUS	individuelle Kompetenzmessung PLUS
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
leg. cit.	legis citatae (der zitierten Vorschrift)
lit.	litera (Buchstabe)
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
Mio.	Million
QIBB	Qualitätsinitiative BerufsBildung
rd.	rund
RGBI.	Reichsgesetzblatt
RH	Rechnungshof
RQB	Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung
SQM	Schulqualitätsmanagerin bzw. Schulqualitätsmanager
TZ	Textzahl
u.a.	unter anderem
USt	Umsatzsteuer



VBÄ            Vollbeschäftigungäquivalent  
vgl.            vergleiche

Z                Ziffer  
z.B.            zum Beispiel



## SCHULAUFSCHEIT NEU – QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR SCHULEN

### REFORM DER SCHULAUFSCHEIT

Die Schulaufsicht in Österreich wurde im Jahr 2019 grundlegend reformiert: Beaufsichtigten bis dahin die Landes- und Pflichtschulinspektorinnen und -inspektoren nur spezifische Schularten (z.B. Volksschulen), waren nunmehr Schulqualitätsmanagerinnen und -manager für Schulen aller Schularten – also schulartenübergreifend – zuständig. Ein einheitliches Qualitätsmanagement für alle Schulen wurde eingeführt, das der Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Schulen diente. Die Kosten des Bildungsministeriums für diese Reform beliefen sich von 2019 bis 2023 auf 11,95 Mio. EUR.

Fünf Jahre nach der Reform war die Schulaufsicht Neu noch nicht optimal implementiert. Insbesondere hatten die vom RH befragten Schulleitungen Bedenken, dass schulartenspezifisches Wissen der Schulqualitätsmanagerinnen und -manager verloren gehen könnte. Daher stockte das Bildungsministerium im Jahr 2024 die Fachstäbe in den Bildungsdirektionen um elf Planstellen auf, u.a. für den Bereich des schulartenspezifischen Wissens. Dies verursachte einen durchschnittlichen jährlichen Personalmehraufwand von 1,37 Mio. EUR.

### QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR SCHULEN

Im Fokus der Tätigkeit der Schulqualitätsmanagerinnen und -manager sollte das Qualitätsmanagement für Schulen stehen. Mangels entsprechender Ressourcenerfassung war das zeitliche Ausmaß dafür jedoch

nicht bekannt. Zentrales Instrument des Qualitätsmanagements sollten die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen den Schulqualitätsmanagerinnen bzw. -managern und den Schulleitungen sein. Diese Gespräche waren ab Februar 2023 in der neuen Form zu führen; in den ersten 14 Monaten wurde in Niederösterreich an 39 %, in Vorarlberg an 28 % und im Bildungsministerium an 57 % der Schulen ein erstes Bilanz- und Zielvereinbarungsgepräch geführt. Eine späte Qualitätssicherung durch die Schulaufsicht konnte den Umsetzungserfolg der Reform erheblich verzögern und die Akzeptanz der Schulleitungen für die Reform schwächen.

Das Bildungsministerium beschaffte ein Evaluations- und Feedbacktool (4,08 Mio. EUR in den Schuljahren 2021/22 bis 2026/27), damit die Lehrpersonen die Wirkungen des eigenen Unterrichts besser einschätzen und verbessern können. 45 % der potenziellen Benutzerinnen und Benutzer (vor allem Lehrpersonen) hatten das Tool im Schuljahr 2022/23 nicht nachweislich verwendet.

### WIRKUNG DER REFORMEN

Das Bildungsministerium hatte keine messbaren Ziele und Indikatoren zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Schulen festgelegt. Valide Aussagen darüber, ob das Qualitätsmanagement für Schulen Verbesserungen brachte, waren daher nicht möglich. Das Qualitätsmanagement für Schulen barg noch Potenzial für Verbesserungen hinsichtlich Akzeptanz und Nutzen.

Eine umfassende Evaluierung der Schulaufsicht Neu sowie des Qualitätsmanagements für Schulen, die u.a. auch eine Befragung der Schulleitungen umfasst, war noch ausständig.



## WIRKUNGSBEREICH

- Bundesministerium für Bildung

## Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen

### Prüfungsziel



Der RH überprüfte von April bis Oktober 2024 die Umstrukturierung der Schulaufsicht und das Qualitätsmanagement für Schulen. Die Gebarungsüberprüfung betraf das vormalige Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie die Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg. Im Hinblick auf die am 1. April 2025 in Kraft getretene Novelle des Bundesministeriengesetzes richtet der RH seine Empfehlungen an das nunmehr zuständige Bundesministerium für Bildung.

Prüfungsziel war die Beurteilung der Ausgangslage der Schulaufsicht und des Qualitätsmanagements vor der Bildungsreform 2017, des finanziellen Rahmens für die Reformprojekte und ihrer Umsetzung, der Aufgabenwahrnehmung durch die Schulaufsicht sowie der Steuerung der Schul- und Unterrichtsqualität. Der überprüfte Zeitraum umfasste im Wesentlichen die Schuljahre 2019/20 bis 2023/24 bzw. die Kalenderjahre 2019 bis 2023.

### Kurzfassung

Die Schulaufsicht wurde mit der Bildungsreform 2017 ab dem Jahr 2019 umfassend geändert: Beaufsichtigten bis dahin die ehemaligen Landes- und Pflichtschulinspektoren und -inspektoren nur spezifische Schularten (z.B. Volksschulen), waren nunmehr Schulqualitätsmanagerinnen und -manager (**SQM**) für Schulen aller Schularten – schulartenübergreifend – zuständig. Die Qualitätsmanagement-Systeme an den berufsbildenden und an den allgemeinbildenden Schulen wurden zu einem Qualitätsmanagement für alle Schulen zusammengeführt. Es diente der Steuerung des Schulalltags und der Entwicklungsvorhaben einer Schule zur Gewährleistung der Schul- und Unterrichtsqualität. Die Zusammenführung der Qualitätsmanagement-Systeme war – nicht zuletzt mit Blick auf die neue, schulartenübergreifende Organisation der Schulaufsicht – zweckmäßig. ([TZ 2](#), [TZ 3](#), [TZ 13](#))



## Finanzialer Rahmen

Die Auszahlungen des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (in der Folge: **Bildungsministerium**) für Sachaufwand der Projekte im Rahmen der Schulaufsicht Neu und des Qualitätsmanagements für Schulen beliefen sich in den Jahren 2019 bis 2023 auf 6,99 Mio. EUR; der diesbezügliche Personalaufwand und Overhead des Bildungsministeriums belief sich auf 4,96 Mio. EUR. (TZ 4)

Der Personalaufwand für die SQM in den Bildungsdirektionen stieg von 2019 bis 2023 von 22,89 Mio. EUR auf 25,62 Mio. EUR um 12 % an. Darüber hinaus fielen Personalaufwendungen für die im Qualitätsmanagement an den Schulstandorten tätigen Lehrpersonen an. Diese Abgeltungen folgten für Lehrpersonen an Bundeschulen im alten Dienstrecht einem anderen Schema (Einrechnung in die Lehrverpflichtung) als für Lehrpersonen an Pflichtschulen (Belohnung). Am Beispiel des Schuljahres 2022/23 erhob der RH, dass die Abgeltung im Wege der Einrechnungen mit 7,20 Mio. EUR deutlich höher ausfiel als eine Abgeltung über Belohnungen mit maximal rd. 849.000 EUR. Würde das Belohnungsschema der Pflichtschulen auf die Bundesschulen angewendet, könnten 6,35 Mio. EUR Einsparungen je Schuljahr erzielt werden. (TZ 4)

Zur Umstrukturierung der Schulaufsicht nahm das Bildungsministerium ab 2019 externe Beratungsleistungen in Anspruch – insbesondere zur Unterstützung bei der Organisation von jährlichen Schulaufsichtskongressen. Die Kosten für die dafür vom Unternehmen D erbrachten externen Beratungsleistungen in den Jahren 2021 (84.960 EUR) und 2022 (76.422 EUR) waren hoch, auch wenn sie umfangreichere Nachbetreuungen umfassten. Demgegenüber fielen für die Kongresse in den Vorjahren mit durchschnittlich rd. 12.000 EUR deutlich geringere Kosten an. Da das Unternehmen D bei unterschiedlichen Projekten wiederholt beauftragt wurde, könnte ein Abhängigkeitsverhältnis des Bildungsministeriums bestehen. (TZ 5)

## Schulaufsicht Neu

Die SQM waren die zentralen Akteurinnen und Akteure in der Schulaufsicht Neu. Sie übten bei den ihnen zugewiesenen Schulen die Fachaufsicht gegenüber den Schulleitungen und Qualitätskontrollen aus. Das Bildungsministerium setzte 2019 das Profil der Schulaufsicht neu auf, mit sechs Kernaufgaben, die auf das Qualitätsmanagement für Schulen fokussierten. Dem Bildungsministerium war bereits vor der Umstrukturierung der Schulaufsicht bekannt, dass das Krisen- und Beschwerdemanagement in hohem Ausmaß Ressourcen der Schulaufsicht band. Dies ging zulasten ihrer Aufgabenwahrnehmung im Qualitätsmanagement für Schulen. Mangels Ressourcenerfassung durch die SQM war die zeitliche Aufgabenverteilung zwischen Kernaufgaben und Krisen- sowie Beschwerdemanagement jedoch nicht bekannt.



Damit war zudem unklar, ob die Aufgabenwahrnehmung durch die SQM dem Aufgabenprofil der Schulaufsicht entsprach und ob das Qualitätsmanagement für Schulen im Fokus ihrer Arbeit stand. (TZ 6, TZ 7)

Die überwiegenden Aufgaben der SQM erforderten eine Zusammenarbeit mit den Schulen. In der Bildungsdirektion für Vorarlberg bestand daher die Vorgabe an die SQM, ihren Urlaub möglichst in der unterrichtsfreien Zeit (Ferien) zu verbrauchen. In der Bildungsdirektion für Niederösterreich gab es keine diesbezügliche Vorgabe oder Empfehlung. Die SQM in Niederösterreich nahmen ein Viertel ihres Urlaubs außerhalb der unterrichtsfreien Zeit in Anspruch, die SQM in Vorarlberg 8 % ihres Urlaubs. (TZ 7)

Die Schulleitungen und SQM standen der Einführung der schulartenübergreifenden Schulaufsicht fünf Jahre nach Einführung ambivalent gegenüber. Insbesondere bestanden Bedenken, dass schulartenspezifische Expertise im Pädagogischen Dienst verloren gehen könnte. Die Aufstockung der Fachstäbe in den Bildungsdirektionen um elf Planstellen – mit einem zusätzlichen durchschnittlichen jährlichen Personalaufwand von 1,37 Mio. EUR – sollte die nach der Umstrukturierung noch nicht optimal implementierte schulartenspezifische Expertise verbessern. (TZ 8)

In Niederösterreich war die schulartenübergreifende Schulaufsicht noch nicht vollumfänglich umgesetzt, da sich insbesondere die Aufgaben für die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen in einigen Bildungsregionen nach wie vor ungleich auf die SQM verteilten. In Vorarlberg war die schulartenübergreifende Aufsicht im Wesentlichen umgesetzt. In der Bildungsdirektion für Niederösterreich hatten sechs SQM mehr als 60 Schulen zu betreuen. Insbesondere die Aufteilung der Schulen auf die SQM in der Bildungsregion 4 (Tulln) war unausgewogen; hier war eine SQM für 90 Schulen zuständig. Dies waren mehr als doppelt so viele wie die durchschnittliche Anzahl an Schulen (41) je SQM in Niederösterreich. In Vorarlberg betreute eine bzw. ein SQM zwischen acht und 42 Schulen. (TZ 9)

Das Bildungsministerium nahm bei den von ihm und vom Landwirtschaftsministerium selbst verwalteten Schulen (Zentrallehranstalten und land- und forstwirtschaftliche mittlere und höhere Schulen) keine schulartenübergreifende Aufsicht wahr. Die Reorganisation der Schulaufsicht im Bildungsministerium ab März 2024 war ein Ansatz in Richtung schulartenübergreifende Aufsicht; vollumfänglich war diese aber nicht möglich, da Bildungskarrieren der Schülerinnen und Schüler nicht verfolgbar waren, sich die Schulaufsichtsbediensteten des Bildungsministeriums nicht mit den SQM in den Bildungsregionen austauschten und regionale Planungen wenig Berücksichtigung finden konnten. (TZ 10)



Um die SQM für ihre Aufgaben zu qualifizieren, sah das Bildungsministerium eine verpflichtende Weiterbildung vor. Es verpflichtete aber nur die Leitungen der Bildungsregionen, den „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens abzuschließen. Dies war insofern kritisch, als alle SQM mit Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen erstma-lig schulartenübergreifend für die pädagogische, fachdidaktische und schulorganisatorische Entwicklung verantwortlich waren und dies ein Kernelement der Reform war. In der Bildungsdirektion für Niederösterreich hatte mehr als ein Drittel der SQM den Lehrgang noch nicht absolviert. Im Bildungsministerium hatte keine der Schulaufsichtsbediensteten diese – für sie allerdings nicht verpflichtende – Weiterbildung besucht. Positiv war, dass sieben der neun SQM der Bildungsdirektion für Vorarlberg den Lehrgang absolviert hatten und die weiteren zwei seit März 2024 daran teilnahmen. (TZ 11)

## Qualitätsmanagement für Schulen

Die Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen verzögerte sich, weil das Bildungsministerium den Qualitätsrahmen für Schulen erst Anfang 2021 einführte und weil es die verpflichtende Erarbeitung der pädagogischen Leitvorstellungen und des Schulentwicklungsplans sowie die damit in Zusammenhang stehenden Dienstbesprechungen und Fortbildungsmaßnahmen u.a. aufgrund der COVID-19-Pandemie auf Ende Jänner 2023 verschob. Damit standen diese Instrumente der Schulaufsicht erst vier Jahre nach Umstrukturierung der Schulaufsicht zur Verfügung. (TZ 12)

Das Qualitätsmanagement für Schulen war ein grundsätzlich geeignetes System für die Schulleitungen, um die schulische Entwicklungsarbeit abzubilden, zu bewerten und zu steuern. An den vom RH im Rahmen der Gebarungsüberprüfung besuchten Schulen lagen die Instrumente des Qualitätsmanagements – pädagogische Leitvorstellungen, Schulentwicklungspläne und teilweise Q-Handbücher – vor und wurden großteils genutzt. Daten aus dem Bildungsmonitoring (etwa Kompetenzmessungen von Schülerinnen und Schülern oder Zentralmatura-Ergebnisse) waren für die vom RH befragten Schulleitungen für deren Schul- und Unterrichtsentwicklung noch von untergeordneter Bedeutung. Sie waren aber für die Wirkungsmessung schulischer Arbeit und für die kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität relevant. Eine Evaluation der Instrumente, insbesondere im Hinblick auf die Akzeptanz, den Nutzen und die Zielerreichung an den Schulen, lag noch nicht vor. (TZ 13)

Das Bildungsministerium beschaffte ein Evaluations- und Feedbacktool mit Materialien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung (4,08 Mio. EUR in den Schuljahren 2021/22 bis 2026/27) für interne Schulevaluationen und für die jährlich verpflichtenden Feedbacks, die u.a. die Lehrpersonen von ihren Schülerinnen und



Schülern einzuholen hatten. Feedbacks dienten dazu, die Wirkungen des Unterrichts besser einschätzen und verbessern zu können. Im Schuljahr 2023/24 verfügten 17 % der Lehrpersonen über keinen eigenen Benutzerzugang zum Evaluations- und Feedbacktool; 35 % der Benutzerinnen und Benutzer hatten ihren Zugang noch nicht aktiviert. Im Schuljahr 2022/23 hatten mindestens 45 % der potenziellen Benutzerinnen und Benutzer das Evaluierungs- und Feedbacktool für das jährlich verpflichtende Feedback nicht nachweislich verwendet. ([TZ 14](#))

Die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen SQM und Schulleitung waren das zentrale Instrument der Qualitätskontrolle im neuen Qualitätsmanagement für Schulen und daher essenziell für eine erfolgreiche Umsetzung der Reform. Das Bildungsministerium gab den SQM drei Jahre Zeit, die Einführung der wesentlichen Instrumente (pädagogische Leitvorstellungen, Schulentwicklungsplan, sogenanntes Q-Handbuch) im Rahmen der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu überprüfen. Ab 1. Februar 2023 mussten erstmals die pädagogischen Leitvorstellungen und der Schulentwicklungsplan, ab dem Schuljahr 2026/27 das Q-Handbuch an allen Schulen vorliegen. Eine späte Qualitätssicherung am Ende der Frist (Anfang 2026) konnte den Umsetzungserfolg der Reform erheblich verzögern und die Akzeptanz durch die Schulleitungen dafür schwächen. ([TZ 15](#))

In den ersten 14 Monaten wurde in Niederösterreich an 39 %, in Vorarlberg an 28 % und im Bildungsministerium an 57 % der Schulen ein erstes Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch geführt. Eine risikoorientierte Durchführungsplanung für die Gespräche gab es nicht. Dadurch war nicht sichergestellt, dass Schulen mit dringendem Bedarf an einer Qualitätskontrolle bzw. Beratung zeitnah ein Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit ihrer bzw. ihrem SQM bzw. den Schulaufsichtsbediensteten durchführten. ([TZ 16](#))

Fünf SQM in Niederösterreich und drei SQM in Vorarlberg hatten keine Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche geführt. In den Bildungsregionen 3 (Waidhofen an der Ybbs) und 4 (Tulln) in Niederösterreich lag der Anteil noch offener Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche bei rd. 90 %. ([TZ 16](#))

Durch Dokumentationsmängel, fehlende Unterschriften und fehlende zentrale Ablage lag in den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg sowie im Bildungsministerium kein ausreichender Überblick über den Umsetzungsstand der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche vor. Eine Steuerung der Schulen und Bildungsregionen war daher nur eingeschränkt möglich. ([TZ 16](#))

Die SQM bzw. die Schulaufsichtsbediensteten hatten mit den Schulleitungen seit 2019 periodische Personalentwicklungsgespräche zu führen und die getroffenen Vereinbarungen sowie den festgelegten notwendigen Fortbildungsbedarf zu dokumentieren. Das Bildungsministerium machte keine näheren Vorgaben zu Ablauf, Inhalt und



Frequenz der Personalentwicklungsgespräche und erstellte dazu keine Vorlage. Insbesondere vor dem Hintergrund der angespannten Lehrpersonalsituation war dies kritisch zu sehen. Im Zeitraum 1. Februar 2023 bis 31. März 2024 hatten das Bildungsministerium und die Bildungsdirektion für Niederösterreich keine, die Bildungsdirektion für Vorarlberg 13 Personalentwicklungsgespräche dokumentiert. ([TZ 17](#))

### Steuerung

Mit der Bildungsreform 2017 wurden die Bildungsregionen als zentrale Steuerungseinheit für das Qualitätsmanagement für Schulen eingeführt. Das Bildungsministerium legte keine Vorgaben zum regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan sowie zum strategischen Personal- und Entwicklungsplan fest, obwohl diese Dokumente bereits seit Juni 2019 vorgesehen waren. Es führte im Jahr 2019 zwar eine Pilotierung zum regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan durch, das Ergebnis machte jedoch eine neuerliche Pilotierung erforderlich. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung war die Mustervorlage für den regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan für 2026 geplant, somit sieben Jahre nach Einführung der Pflicht zur Erstellung der Pläne. ([TZ 18](#))

Wie eine durchgängige Steuerung im Schulsystem – vom Bildungsministerium bis zur einzelnen Schule – erfolgen konnte, wenn dafür notwendige Planungsinstrumente auf Ebene der Bildungsregionen fehlten, war nicht erklärt. ([TZ 19](#))

### Ziele und Wirkungen

Das Bildungsministerium hatte keine messbaren Ziele und Indikatoren zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Schulen festgelegt. Insofern konnten keine validen Aussagen getroffen werden, ob das Qualitätsmanagement für Schulen Verbesserungen in der Qualitätsentwicklung und -sicherung an Schulen brachte. ([TZ 19](#))

Das Qualitätsmanagement für Schulen barg noch Potenzial für Verbesserungen hinsichtlich Akzeptanz und Nutzen; ein Teilergebnis einer Evaluation sah das Modell des Qualitätsmanagements für Schulen als „eher weniger gut angekommen“. Eine gesamthafte Evaluierung des Qualitätsmanagements für Schulen, die u.a. auch eine Befragung der Schulleitungen umfassen sollte, war noch ausständig. ([TZ 19](#))



Auf Basis seiner Feststellungen hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

### ZENTRALE EMPFEHLUNGEN

#### Bundesministerium für Bildung

- Zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Schulen wären messbare Ziele und Indikatoren festzulegen, um bewerten zu können, ob das Qualitätsmanagement für Schulen Verbesserungen an den Schulen brachte. Für ein Monitoring der Zielerreichung wäre die standardisierte Auswertung auf Ebene der Bildungsregionen zu ermöglichen. Im Sinne einer durchgängigen, messbaren Ziel- und Indikatorenarchitektur zur Qualitätsentwicklung an Schulen wäre eine solche auf allen Steuerungsebenen zu schaffen. (TZ 19)
- Die Schulaufsicht Neu wäre – wie geplant – umfassend zu evaluieren. Dabei wären insbesondere die Auswirkungen der schulartenübergreifenden Schulaufsicht für die Schülerinnen und Schüler sowie die Organisation der schularbeitspezifischen Expertise in den Bildungsdirektionen zu analysieren. (TZ 8)
- Gemeinsam mit den Bildungsdirektionen wäre eine Ressourcenerfassung zur Tätigkeit der Schulaufsicht nach den definierten Aufgaben des Schulaufsichtsprofils einzuführen. Für den Fall, dass das Qualitätsmanagement für Schulen nicht im Fokus der Schulqualitätsmanagerinnen und -manager steht, wäre die Aufgabenwahrnehmung im Sinne des Aufgabenprofils sicherzustellen. (TZ 7)
- Es wären umgehend Maßnahmen zu setzen, damit mehr Lehrpersonen das Evaluations- und Feedbacktool nutzen. (TZ 14)

#### Bundesministerium für Bildung; Bildungsdirektion für Niederösterreich; Bildungsdirektion für Vorarlberg

- Ein Reporting-System wäre einzuführen, um einen laufenden Überblick über die durchgeführten und noch zu führenden Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu erhalten. Im Anschluss wäre der Fokus der Schulqualitätsmanagerinnen und -manager sowie der Schulaufsichtsbediensteten auf die Durchführung der noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu legen, um Qualitätsentwicklung und -sicherung an den Schulen sicherzustellen. (TZ 16)



Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen

---



## Zahlen und Fakten zur Prüfung

Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen						
wesentliche Rechtsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG), BGBl. I/1930 i.d.g.F.</li> <li>• Bundesgesetz über die Einrichtung von Bildungsdirektionen in den Ländern (Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz), BGBl. I 138/2017</li> <li>• Bundesgesetz über die Ordnung von Unterricht und Erziehung in den im Schulorganisationsgesetz geregelten Schulen (Schulunterrichtsgesetz), BGBl. 472/1986 i.d.g.F.</li> <li>• Bundesgesetz vom 14. Juli 1966, mit dem Bestimmungen über die land- und forstwirtschaftlichen Lehranstalten des Bundes getroffen werden (Land- und forstwirtschaftliches Bundesschulgesetz), BGBl. 175/1966 i.d.g.F.</li> <li>• Bundesgesetz vom 25. Juli 1962 über das Privatschulwesen (Privatschulgesetz), BGBl. 244/1962 i.d.g.F.</li> <li>• Verordnung des Bundesministers für Bildung, Wissenschaft und Forschung betreffend das Schulqualitätsmanagement (SQM-VO), BGBl. II 158/2019</li> <li>• Verordnung des Bundesministers für Bildung, Wissenschaft und Forschung betreffend die Weiterbildung der Bediensteten des Schulqualitätsmanagements (SQM-Weiterbildungsverordnung), BGBl. II 258/2020</li> </ul>					
Kalenderjahre	2019	2020	2021	2022	2023	Summe 2019 bis 2023
BMBWF – Auszahlungen	in Mio. EUR					
Sachaufwand Schulaufsicht Neu und Qualitätsmanagement	0,54	0,59	2,21	2,48	1,16	6,99
Personalaufwand und Overhead	0,99	1,05	1,04	0,94	0,94	4,96
Schuljahre	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	Veränderung 2019/20 bis 2023/24
SQM – Personalaufwand	in Mio. EUR					in %
22,89	22,64	22,93	24,25	25,62		12
Bilanz- und Zielvereinbarungs-gespräche (BZG) <sup>1</sup>	SQM	Schulen	Schulen je SQM	protokollierte BZG		offene BZG
	Anzahl				Anteil an Anzahl Schulen in %	
Niederösterreich	29	1.200	41	472	39	61
Vorarlberg	9	279	31	79	28	72
BMBWF <sup>2</sup>	4	42	11 <sup>3</sup>	24	57	43

Rundungsdifferenzen möglich

Quellen: BMBWF; Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg

BMBWF = Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung

SQM = Schulqualitätsmanagerinnen und -manager

<sup>1</sup> Stand 31. März 2024<sup>2</sup> Stand 29. Februar 2024<sup>3</sup> Schulen je Schulaufsichtsbedienstete



Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen

---



## Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 (1) Der RH überprüfte von April bis Oktober 2024 die Umstrukturierung der Schulaufsicht (in der Folge: **Schulaufsicht Neu**) und das Qualitätsmanagement für Schulen. Die Gebarungsüberprüfung betraf das vormalige Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (in der Folge: **Bildungsministerium**) und die Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg. Im Hinblick auf die am 1. April 2025 in Kraft getretene Novelle des Bundesministeriengesetzes<sup>1</sup> richtet der RH seine Empfehlungen an das nunmehr zuständige Bundesministerium für Bildung (in der Folge ebenfalls: **Bildungsministerium**).

Ziel der Gebarungsüberprüfung war, im Zusammenhang mit der Schulaufsicht Neu und dem Qualitätsmanagement für Schulen

- die Ausgangslage der Schulaufsicht und des Qualitätsmanagements vor der Bildungsreform 2017,
- den finanziellen Rahmen für die Reformmaßnahmen,
- die Reformprojekte und ihre Umsetzung,
- die Aufgabenwahrnehmung durch die Schulaufsicht sowie
- die Steuerung der Schul- und Unterrichtsqualität

zu beurteilen.

Der RH holte im Rahmen der Gebarungsüberprüfung in den Ländern Niederösterreich und Vorarlberg insgesamt bei 14 Schulen Informationen ein und führte Informationsgespräche mit ihren Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanagern (**SQM**).

Der überprüfte Zeitraum umfasste im Wesentlichen die Schuljahre 2019/20 bis 2023/24 bzw. die Kalenderjahre 2019 bis 2023. Sofern relevant, berücksichtigte der RH auch Sachverhalte außerhalb dieses Zeitraums.

- (2) Unter dem Titel „Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verabschiedeten die Staats- und Regierungschefs der Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen im September 2015 eine umfangreiche globale Entwicklungsagenda für die nächsten 15 Jahre. Kernstück der Agenda 2030 sind 17 Ziele für die nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals), die durch 169 Unterziele näher ausgeführt werden.

---

<sup>1</sup> BGBl. I 10/2025



Wesentlich für die in der Gebarungsüberprüfung behandelten Themen ist das Ziel 4: „Hochwertige Bildung – Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern“.

(3) Zu dem im Februar 2025 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die Bildungsdirektion für Vorarlberg im März 2025, die Bildungsdirektion für Niederösterreich im Mai 2025 und das Bildungsministerium im Juni 2025 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen im November 2025.

## Ausgangslage

### 2.1

- (1) Ein Qualitätsmanagement-System ist eine Methode der Unternehmensführung. Es bezeichnet ein Steuerungssystem für ein geplantes und systematisches Vorgehen zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Qualität. Es besteht aus Prozessen und Vorlagen, die das standardisierte Vorgehen beschreiben, damit eine vergleichbare Qualität der Ergebnisse erreicht wird.
- (2) (a) Anfang der 1990er Jahre erarbeitete das Bildungsministerium erste Ansätze schulischer Qualitätsmanagement-Systeme. Mit Q.I.S. – Qualität in Schulen gab es ab 1998 ein erstes Qualitätsmanagement-System. Dieses war als Bottom-up-Initiative ausgestaltet und wurde von den Schulen nur wenig genutzt.
- (b) Ab 2004 setzte das Bildungsministerium das System QIBB – Qualitätsinitiative Berufsbildung (**QIBB**) unter Einbindung der Schulaufsicht an den berufsbildenden Schulen ein, um bei diesen mehr Verbindlichkeit in der Umsetzung von Qualitätsmanagement zu erreichen. Flächendeckend kam QIBB ab dem Schuljahr 2006/07 an berufsbildenden Schulen zum Einsatz. QIBB ermöglichte den Schulen, durch Evaluierung und Diskussion ihre eigene Qualität zu kontrollieren und weiterzuentwickeln.
- (c) Für die allgemeinbildenden Schulen gab es zum damaligen Zeitpunkt kein einheitliches Qualitätsmanagement-System. In seinem Bericht „Controlling im Bundeschulwesen“ (Reihe Bund 2011/1) hatte der RH dem Bildungsministerium empfohlen, auch für diese Schulen ein Qualitätsmanagement-System vorzusehen. Ab dem Schuljahr 2012/13 führte das Bildungsministerium das System SQA – Schulqualität Allgemeinbildung ein.
- (3) Die Schulaufsicht wurde mit dem Bildungsreformgesetz 2017<sup>2</sup> umfassend geändert: Sie wurde in 31 Bildungsregionen neu aufgestellt und nicht wie bisher schulartenspezifisch, sondern schulartenübergreifend organisiert. Aus ehemaligen

<sup>2</sup> BGBl. I 138/2017



Landes- und Pflichtschulinspektorinnen bzw. -inspektoren wurden nun Schulqualitätsmanagerinnen bzw. -manager (**SQM**). Die Planstellen der Fachinspektorinnen und -inspektoren (etwa für Musik und Sport) waren auslaufend und wurden bzw. werden sukzessive durch SQM ersetzt.

Die Fortführung getrennter Qualitätsmanagement-Systeme für allgemeinbildende und berufsbildende Schulen war vor dem Hintergrund der schulartenübergreifenden Schulaufsicht nicht mehr zweckmäßig. Das Bildungsministerium führte daher die bisherigen Systeme SQA – Schulqualität Allgemeinbildung und QIBB zum „Qualitätsmanagement für Schulen“ zusammen. Es sollte als ein für alle Schularten zentrales Steuerungsinstrument der Schulqualität genutzt werden.

- 2.2 Der RH sah die Zusammenführung der Qualitätsmanagement-Systeme der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen zu einem einheitlichen System – nicht zuletzt mit Blick auf die neue, schulartenübergreifende Organisation der Schulaufsicht – als zweckmäßig.

### 3.1 (1) Projekt Schulaufsicht Neu

Das Projekt Schulaufsicht Neu startete im Oktober 2017. Das Bildungsministerium richtete eine Steuerungsgruppe<sup>3</sup> ein, die unter Einbindung der Sektionsleitungen und Vertretungen der Schulaufsicht ein neues Aufgabenprofil und Strukturkonzept erarbeitete. Als Kernaufgabe der Schulaufsicht sollte künftig das Qualitätsmanagement für Schulen im Vordergrund stehen (TZ 13). Seit 2018 führte das Bildungsministerium zur Neuorganisation regelmäßig Informationsveranstaltungen für die betroffenen Bediensteten in unterschiedlichen Formaten durch, z.B. jährliche Schulaufsichtskongresse und Runde Tische in den Bundesländern. Die neuen Aufgaben der Schulaufsicht traten im Juni 2019 in Kraft.

### (2) Projekt Qualitätsmanagement für Schulen

Mit dem Projekt zur Einführung des neuen Qualitätsmanagements für Schulen begann das Bildungsministerium ebenfalls Ende 2017. Eine Steuerungsgruppe, die der Generalsekretär des Ministeriums leitete und die aus Vertreterinnen und Vertretern der Sektionen I und III bestand, entwickelte mit externer wissenschaftlicher Begleitung einen Qualitätsrahmen für Schulen, den sie im Oktober 2020 inhaltlich fertigstellte. Ein Erlass zur verbindlichen Auseinandersetzung der Schulen folgte mit Anfang Jänner 2021.

---

<sup>3</sup> Leitung: Abteilung III/5 (Qualitätsentwicklung und -sicherung) unter Einbindung weiterer Abteilungen, u.a. III/7 (Externe Schulevaluation), I/6 (Schulaufsicht für Zentrallehranstalten) sowie Präs/12 (Personal- und Organisationsentwicklung)



Ab Ende 2018 konzipierte eine eigene Projektgruppe der Abteilung III/5 (Qualitätsentwicklung und -sicherung) ausgehend vom Qualitätsrahmen das Qualitätsmanagement für Schulen. Sie wurde dabei von der Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung<sup>4</sup> (**RQB**) bei der OeAD-GmbH – Agentur für Bildung und Internationalisierung (in der Folge: **OeAD-GmbH**) unterstützt. Letztere arbeitete u.a. bei der Entwicklung der Instrumente für das Qualitätsmanagement für Schulen mit (zu den Instrumenten siehe [TZ 13](#)) und übernahm die Federführung bei der Ausgestaltung einer Website<sup>5</sup> zu diesem Thema.

(3) In den Planungsunterlagen des Bildungsministeriums waren teilweise Schätzungen für den Zeitaufwand der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer enthalten. Zeitaufzeichnungen von Personenstunden während der Abwicklung führte das Bildungsministerium bei keinem der beiden Projekte. Lediglich für die Abteilung III/5 (Qualitätsentwicklung und -sicherung) war eine Zuordnung der Bediensteten zu den zwei Projekten möglich (Tabelle 2 in [TZ 4](#)).

- 3.2 Der RH kritisierte, dass das Bildungsministerium weder für das Projekt Schulaufsicht Neu noch für das Projekt Qualitätsmanagement für Schulen die dafür im Ressort aufgewendeten Personenstunden aufzeichnete. Er verwies dazu auf seine Feststellung im Bericht Bildungsdirektionen (Reihe Bund 2023/3, TZ 63).

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, bei umfangreichen Reformprojekten die aufgewendeten Personenstunden laufend aufzuzeichnen, um die Projektkosten transparent darzustellen.

- 3.3 Das Bildungsministerium verwies in seiner Stellungnahme auf die Zeitschätzblätter und die Wirkungsorientierten Folgenabschätzungen zu den Reformprojekten.
- 3.4 Der RH stellte gegenüber dem Bildungsministerium klar, dass Schätzungen, wie in Zeitschätzblättern und der Wirkungsorientierten Folgenabschätzung, keine laufende Aufzeichnung von Personenstunden ersetzen konnten. Er verblieb bei seiner Kritik und Empfehlung.

<sup>4</sup> vormalss ARQA-VET = Austrian Reference Point for Quality Assurance in Vocational Education and Training

<sup>5</sup> [www.qms.at](http://www.qms.at) (abgerufen am 30. September 2024)



## Finanzialer Rahmen

4.1 (1) Im Zusammenhang mit der Schulaufsicht Neu und dem Qualitätsmanagement für Schulen tätigte das Bildungsministerium in den Jahren 2019 bis 2023 Auszahlungen für Sachaufwand in Höhe von 6,99 Mio. EUR:

Tabelle 1: Auszahlungen für Sachaufwand des Bildungsministeriums für Schulaufsicht Neu und Qualitätsmanagement

	2019	2020	2021	2022	2023	Summe 2019 bis 2023
Auszahlungen Sachaufwand	in EUR					
Schulaufsicht Neu und Qualitätsmanagement	535.285	594.764	2.213.302	2.479.812	1.164.766	6.987.929
<i>davon u.a.</i>						
OeAD-GmbH (RQB)	320.000	326.500	333.000	339.700	346.800	1.666.000
Evaluierungs- und Feedbacktool	–	–	1.548.000	1.728.000	360.000	3.636.000
Unternehmen D	42.028	90.306	122.376	91.248	81.726	427.684

OeAD-GmbH = OeAD-GmbH – Agentur für Bildung und Internationalisierung

RQB = Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung

Quelle: BMBWF

(2) Das Bildungsministerium beschaffte im Jahr 2021 die Zugangsrechte für eine Online-Plattform zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation für alle Schulen. Die wesentlichen Instrumente waren Tools zur Selbstevaluation und zu Feedback (der Schülerinnen und Schüler an die Lehrpersonen und der Lehrpersonen an die Schulleitung); zudem enthielt sie Materialien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung. In den Jahren 2021 bis 2023 fielen dafür mit 3,64 Mio. EUR die höchsten Auszahlungen der beiden Projekte an ([TZ 14](#)). In den Jahren 2021 und 2022 betrafen die Auszahlungen Lizenzgebühren der Website und laufende Wartungskosten, ab 2023 nur mehr Wartungskosten.

Für die RQB, die bei der OeAD-GmbH angesiedelt war, tätigte das Bildungsministerium in den Jahren 2019 bis 2023 Auszahlungen von 1,67 Mio. EUR. Die RQB unterstützte das Bildungsministerium bei der Konzeption des Qualitätsmanagements für Schulen, bei der Entwicklung der Instrumente und Methoden sowie bei ihrer bundesweiten Implementierung. Zudem übernahm es die Koordination und Moderation einer Arbeitsgruppe zur Aus-, Fort- und Weiterbildung der Akteurinnen und Akteure des Qualitätsmanagements für Schulen sowie eines Netzwerks mit Lehrenden der Pädagogischen Hochschulen.



An das Unternehmen D zahlte das Bildungsministerium in den Jahren 2019 bis 2023 428.000 EUR aus, etwa für Beratungsleistungen bei der Veranstaltung von Schulaufsichtskongressen (TZ 5) sowie für die Betreuung der Pilotierung eines regionalen Entwicklungsplans (TZ 18).

Die übrigen Auszahlungen in Höhe von 1,26 Mio. EUR deckten u.a. die wissenschaftliche Begleitung des Qualitätsrahmens ab, Raummieten für Veranstaltungen sowie IT-Serviceleistungen.

(3) Im Bildungsministerium war die Abteilung III/5 (Qualitätsentwicklung und -sicherung) für Konzeption, bundesweite Implementierung, Umsetzung sowie Weiterentwicklung der Schulaufsicht Neu und des Qualitätsmanagements für Schulen zuständig. Ihr Personalaufwand und der Overhead betrugen von 2019 bis 2023 4,96 Mio. EUR:

Tabelle 2: Abteilung III/5 im Bildungsministerium – Personalaufwand und Overhead für Schulaufsicht Neu und Qualitätsmanagement

	2019	2020	2021	2022	2023	Summe 2019 bis 2023
in EUR						
Schulaufsicht Neu	214.277	217.224	259.990	293.125	271.678	1.256.295
Qualitätsrahmen	413.227	533.009	516.063	362.927	320.118	2.145.343
Qualitäts- management für Schulen	362.656	304.636	263.591	281.433	348.281	1.560.598
<b>Summe</b>	<b>990.159</b>	<b>1.054.869</b>	<b>1.039.644</b>	<b>937.486</b>	<b>940.077</b>	<b>4.962.235</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: BMBWF

(4) In den Bildungsdirektionen fiel der Personalaufwand für die Schulaufsichtsbiediensteten an. Dieser stieg österreichweit von 2019 bis 2023 von 22,89 Mio. EUR auf 25,62 Mio. EUR (12 %) an. Neben der Umwandlung von Planstellen der Fachinspektoren und Fachinspektoren in Planstellen für SQM lag diese Steigerung an inflationsbedingten Anpassungen (TZ 6).

(5) Darüber hinaus stellte das Bildungsministerium Ressourcen für Lehrpersonen zur Verfügung, die die Aufgabe als Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren<sup>6</sup> an ihren Schulstandorten sowie von Qualitäts-Regionalkoordinatorinnen und -Regionalkoordinatoren<sup>7</sup> in den Bildungsregionen übernahmen. Die Form der Bereit-

<sup>6</sup> Sie unterstützen die Schulleitung und Lehrpersonen am Schulstandort bei der Verankerung und Umsetzung des Qualitätsmanagements für Schulen.

<sup>7</sup> Sie unterstützen die Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren.



stellung unterschied sich nach Bundes- und Landeslehrpersonen sowie nach altem und neuem Dienstrecht:

(a) Im neuen Dienstrecht<sup>8</sup> wurde allen Lehrpersonen – Bundes- und Landeslehrpersonen – die Tätigkeit als Qualitäts-Schulkoordinatorin und -Schulkoordinator im Rahmen der 23. und 24. Wochenstunde<sup>9</sup> abgegolten.

(b) Bundeslehrpersonen im alten Dienstrecht erhielten für diese Tätigkeiten Einrechnungen in ihre Lehrverpflichtung, welche die Unterrichtsverpflichtung<sup>10</sup> minderten. Für die Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren stellte das Bildungsministerium 3,75 Wochenstunden<sup>11</sup> je 1.000 Schülerinnen und Schüler zur Verfügung. Die folgende Tabelle zeigt den durchschnittlichen Personalaufwand für die Einrechnungen der Bundeslehrpersonen für die Schuljahre 2019/20 bis 2023/24:

Tabelle 3: Durchschnittlicher Lehrpersonalaufwand für das Qualitätsmanagement für Bundesschulen

	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
in EUR					
Österreich	6.672.156	6.506.373	6.860.607	7.197.246	7.920.264
<i>davon</i>					
Niederösterreich	708.618	731.817	830.473	881.910	975.822
Vorarlberg	183.126	193.552	188.186	193.590	180.006
Zentrallehranstalten <sup>1</sup>	195.069	195.951	204.550	210.798	227.376

<sup>1</sup> in Pädagogische Hochschulen eingegliederte Praxisschulen, höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalten, Bundesinstitut für Sozialpädagogik

Quelle: BMBWF

(c) Landeslehrpersonen an den Pflichtschulen im alten Dienstrecht erhielten Belohnungen, wenn sie als Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren tätig waren. Für diese Landeslehrpersonen minderte sich das Ausmaß der Unterrichtserteilung nicht.

<sup>8</sup> Dienstrechts-Novelle 2013 – Pädagogischer Dienst, BGBl. I 211/2013, für neu eintretende Lehrpersonen ab dem Schuljahr 2019/20 verpflichtend anzuwenden

<sup>9</sup> Die wöchentliche Lehrverpflichtung einer vollbeschäftigen Lehrperson im neuen Dienstrecht betrug grundsätzlich 24 Wochenstunden. Von dieser waren 22 Wochenstunden durch Unterrichtserteilung und zwei Wochenstunden aus nicht unterrichtlichen Tätigkeiten (z.B. Klassenvorstand, Qualitäts-Schulkoordinatorin bzw. -Schulkoordinator) zu erbringen.

<sup>10</sup> § 9 Abs. 3 Bundeslehrer-Lehrverpflichtungsgesetz, BGBl. 244/1965 i.d.g.F.; § 40a Abs. 15 Vertragsbedienstengesetz 1948, BGBl. 86/1948 i.d.g.F.

<sup>11</sup> Die wöchentliche Lehrverpflichtung einer vollbeschäftigen Bundeslehrperson im alten Dienstrecht betrug grundsätzlich 20 Wochenstunden.



Die Höhe der Belohnung war abhängig von der Anzahl der Klassen am Schulstandort:

- Im Schuljahr 2022/23 stand ab vier Klassen eine Belohnung in Höhe von 258 EUR je Schuljahr zu.
- Der Betrag erhöhte sich mit der Klassenanzahl und war gedeckelt mit 1.289 EUR ab zehn Klassen.

Eine österreichweite Aufstellung der Belohnungen war dem Bildungsministerium mangels Abgrenzung von den übrigen Belohnungen nicht möglich. In der Bildungsdirektion für Niederösterreich lagen die Auszahlungen für Belohnungen in den Schuljahren 2019/20 bis 2022/23 zwischen rd. 482.000 EUR und rd. 536.000 EUR, in der Bildungsdirektion für Vorarlberg zwischen rd. 139.000 EUR und rd. 148.000 EUR.

(d) Bei Anwendung des Belohnungsschemas der Pflichtschulen auf die Bundesschulen für die Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren im alten Dienstrecht würden nach einer näherungsweisen Berechnung des RH für das Schuljahr 2022/23 maximal rd. 849.000 EUR anfallen; das waren 6,35 Mio. EUR pro Schuljahr weniger als der tatsächlich angefallene durchschnittliche Personalaufwand für Bundeslehrpersonen von 7,20 Mio. EUR (Tabelle 3).

4.2 Der RH hielt fest, dass in den Jahren 2019 bis 2023 neben dem Sachaufwand des Bildungsministeriums im Rahmen der Schulaufsicht Neu sowie des Qualitätsmanagements für Schulen insbesondere Personalaufwendungen anfielen. Zu den Beratungsaufwendungen verwies er auf seine Feststellungen in TZ 5 und TZ 18.

Der RH stellte kritisch fest, dass Bundeslehrpersonen im alten Dienstrecht infolge der Einrechnung von Tätigkeiten als Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren in die Lehrverpflichtung für die Unterrichtserteilung nur eingeschränkt zur Verfügung standen. Für Landeslehrpersonen mit denselben Aufgaben minderte sich hingegen das Ausmaß der Unterrichtserteilung nicht, weil sie dafür Belohnungen erhielten. Der RH verwies auf seinen Bericht „Personalplanung im Bereich der Bundeslehrer“ (Reihe Bund 2013/5, TZ 31), in dem er den sparsamen Umgang mit Einrechnungen eingemahnt hatte.

Der RH wies zudem darauf hin, dass – am Beispiel des Schuljahres 2022/23 – die Abgeltung der Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren an den Bundesschulen im Wege der Einrechnungen nach dem alten Dienstrecht mit 7,20 Mio. EUR deutlich höher ausfiel als eine Abgeltung über Belohnungen mit maximal rd. 849.000 EUR. Eine Anwendung des Belohnungsschemas der Pflichtschulen auf die Bundesschulen könnte 6,35 Mio. EUR Einsparungen je Schuljahr erzielen. Der RH bewertete die Abgeltung der Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und



-Schulkoordinatoren im neuen Dienstrecht im Rahmen der 23. und 24. Wochenstunde positiv.

Er empfahl dem Bildungsministerium, die Anwendung des Belohnungsschemas der Pflichtschulen für die Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren im alten Dienstrecht auf die Bundeschulen zu prüfen.

- 4.3 Das Bildungsministerium gab in seiner Stellungnahme an, dass die Anwendung des Belohnungssystems aus dem Pflichtschulbereich auf die Lehrpersonen an allgemeinbildenden höheren Schulen und berufsbildenden mittleren und höheren Schulen einen Beitrag zur Vereinheitlichung von Abgeltungssystemen, zur Minderung des Bedarfs an Lehrpersonen und letztlich zur Budgetkonsolidierung leisten könne. Eine Umsetzung werde im Zuge der Erstellung der Bundesfinanzgesetze 2025 und 2026 angestrebt.
- 5.1 (1) Zur Umstrukturierung der Schulaufsicht nahm das Bildungsministerium ab 2019 externe Beratungsleistungen in Anspruch – insbesondere zur Unterstützung bei der Organisation von jährlichen Schulaufsichtskongressen. An diesen ab 2019 stattfindenden, zwei- bis dreitägigen Informations- und Vernetzungsveranstaltungen nahmen die Bildungsdirektorinnen und -direktoren, die Leitungen der Pädagogischen Dienste, alle SQM sowie Bedienstete des Bildungsministeriums teil.



Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Beauftragungen externer Beratungsunternehmen im Zusammenhang mit den Schulaufsichtskongressen:

Tabelle 4: Externe Beratungsleistungen für Schulaufsichtskongresse

Auftragnehmer	Auftragsgegenstand	Auftragswert in EUR (exkl. USt)	Auszahlungen in EUR (inkl. USt)	Vergabeverfahren, Anmerkungen RH
Unternehmen A	Schulaufsichtskongress 2019 Planung, Vorbereitung und Moderation	9.500	11.991	Direktvergabe, Vergleichsangebote eingeholt
Unternehmen B	Schulaufsichtskongress 2020 <sup>1</sup> Planung, Vorbereitung und Moderation	4.320	600	Direktvergabe, Vergleichsangebote eingeholt
Unternehmen C	Online-Schulaufsichtskongress 2020 Organisation, Abwicklung und technische Umsetzung	7.910	9.492	Direktvergabe, Vergleichsangebote eingeholt
Unternehmen D	Online-Schulaufsichtskongress 2020 Moderation	1.800	2.160	Direktvergabe, keine Vergleichsangebote
Unternehmen D	Online-Schulaufsichtskongress 2021 Planung, Moderation und Nachbereitung Projektbegleitung QMS-Transfer <sup>2</sup>	70.800	84.960	Direktvergabe, keine Vergleichsangebote
Unternehmen D	Schulaufsichtskongress 2022 Gestaltung und Moderation Unterstützung bei der Ausgestaltung eines Qualitätsrahmens für den Pädagogischen Dienst und die Bildungsregionen	80.208	76.422	Abruf aus Rahmen- vereinbarung „Manage- mentberatungsleistungen 2021–2025“
Unternehmen D	Schulaufsichtskongress 2023 Vorbereitung, Durchführung, Moderation, Dokumentation	48.707	58.448	Abruf aus Rahmen- vereinbarung „Manage- mentberatungsleistungen 2021–2025“
Unternehmen D	Schulaufsichtskongress 2023 erweiterte Nachbearbeitung	2.573	3.088	Direktvergabe, keine Vergleichsangebote
Unternehmen E	Schulaufsichtskongress 2024 Unterstützung, Planung und Durchführung	30.090	32.497	Direktvergabe, Vergleichsangebote eingeholt

<sup>1</sup> Der Schulaufsichtskongress 2020 wurde aufgrund der COVID-19-Pandemie statt in Präsenz online abgehalten; daher reduzierten sich die Auszahlungen.

<sup>2</sup> u.a. Konzeption, inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung von online abrufbaren Inhalten, Durchführung der Moderation, Erarbeitung von Umsetzungskonzepten in der Praxis bei der nachgelagerten Betreuung der Schulaufsicht, Entwicklung eines „Boxen-Stop“-Workshops zum Monitoring der Ergebnisse seit dem Schulaufsichtskongress

Quellen: BMBWF; RH

(2) Von 2021 bis 2023 beauftragte das Bildungsministerium ausschließlich das Unternehmen D – im überprüften Zeitraum mit einem Gesamtauftragswert von rd. 204.000 EUR. Dieses Unternehmen war bereits bei zahlreichen anderen Projekten für das Bildungsministerium beratend tätig gewesen, z.B. bei Einrichtung der Bildungsdirektionen, bei der Geräteinitiative im Rahmen des 8-Punkte-Plans und dem Projekt Klasse-Job. Die Interne Revision des Bildungsministeriums verwies 2023



aufgrund der wiederholten Beauftragungen des Unternehmens D und des hohen Auftragsvolumens<sup>12</sup> in den vergangenen Jahren auf „ein mögliches Abhängigkeitsverhältnis“, bei dem der Auftragnehmer über mehr Wissen verfügt als der Auftraggeber.

Die Auszahlungen für die Aufträge an das Unternehmen D im Zusammenhang mit den Schulaufsichtskongressen beliefen sich insgesamt auf rd. 225.000 EUR und variierten jährlich. In den Jahren 2021 (84.960 EUR) und 2022 (76.422 EUR) zahlte das Bildungsministerium das mehr als Sieben- bzw. Sechsfaire der Vorjahresbeträge (durchschnittlich rd. 12.000 EUR), wobei die Leistungen des Unternehmens D in den Jahren 2021 und 2022 umfangreichere Nachbetreuungen umfassten.

Das Bildungsministerium beauftragte 2021 Leistungen mit einem Auftragswert von 70.800 EUR als Direktvergabe, ohne Vergleichsangebote einzuholen. Laut damals geltender interner Beschaffungsrichtlinie des Bildungsministeriums waren ab einem geschätzten Netto-Auftragswert von 5.000 EUR jedenfalls mindestens zwei, ab 15.000 EUR mindestens drei Angebote einzuholen. Im März 2021 schloss das Bildungsministerium mit dem Unternehmen D die Rahmenvereinbarung „Managementberatungsleistungen 2021–2025“ mit einem Maximalwert von 3,50 Mio. EUR ab, aus der es für die Organisation der Schulaufsichtskongresse 2022 und 2023 zwei Abrufe in Höhe von gesamt rd. 129.000 EUR tätigte.

Ab 2023 begann das Bildungsministerium – da die Höhe der Beratungskosten für die Schulaufsichtskongresse intern umstritten war –, kostendämpfende Maßnahmen zu setzen. Es beauftragte schließlich nach Einholung von Vergleichsangeboten im Jahr 2024 ein anderes Unternehmen (Unternehmen E) im Wege einer Direktvergabe. Dadurch reduzierten sich die Beratungskosten für den Kongress von rd. 85.000 EUR im Jahr 2021 auf rd. 32.000 EUR im Jahr 2024.

- 5.2 Der RH hielt fest, dass die Kosten für die vom Unternehmen D erbrachten externen Beratungsleistungen im Zusammenhang mit den Schulaufsichtskongressen in den Jahren 2021 (84.960 EUR) und 2022 (76.422 EUR) hoch waren, auch wenn die Leistungen umfangreichere Nachbetreuungen umfassten. Er erachtete die Kosten insbesondere deshalb als hoch, weil z.B. die Veranstaltung 2021 online abgehalten wurde und das Bildungsministerium in den Vorjahren die Schulaufsichtskongresse sowohl online als auch in Präsenz mit deutlich geringeren Kosten durchgeführt hatte (durchschnittlich rd. 12.000 EUR). Er verwies auf die Feststellung der Internen Revision, wonach zwischen dem Bildungsministerium und dem Unternehmen D aufgrund der wiederholten Beauftragungen bei unterschiedlichen Projekten ein mögliches Abhängigkeitsverhältnis bestand.

---

<sup>12</sup> 2019 bis 2022 Aufträge in Höhe von 3,16 Mio. EUR



Der RH hielt positiv fest, dass das Bildungsministerium ab dem Jahr 2023 kosten-dämpfende Maßnahmen setzte und sich die Beratungskosten dadurch reduzierten.

Er empfahl dem Bildungsministerium, für zukünftige Projekte im Bildungsministerium Projektmanagement-Kompetenzen aufzubauen, um externe Beratungskosten zu senken.

Der RH kritisierte, dass das Bildungsministerium an das Unternehmen D einen Auftrag in Höhe von 70.800 EUR im Wege der Direktvergabe erteilt hatte, ohne Vergleichsangebote einzuholen. Dies widersprach der damals geltenden internen Beschaffungsrichtlinie des Bildungsministeriums, wonach ab einem Auftragswert von 15.000 EUR mindestens drei Angebote einzuholen waren. Dadurch nutzte das Bildungsministerium die Vorteile des Wettbewerbs nicht.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, bei Direktvergaben von den Vorteilen des Wettbewerbs für den Auftraggeber Gebrauch zu machen und zur Sicherstellung der Preisangemessenheit entsprechend seinen internen Vorgaben mehrere Angebote einzuholen.

- 5.3 Laut Stellungnahme des Bildungsministeriums gebe es im Ministerium mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über Kompetenzen im Projektmanagement verfügten und diese Kompetenzen in Projekte des Ressorts einbrächten. Insbesondere sei eine eigene Abteilung speziell für Projektmanagement (Präs/3) zur Unterstützung der unterschiedlichen Organisationseinheiten eingerichtet worden.

Die Empfehlung werde zum Anlass genommen, noch stärker auf den entsprechenden Kompetenzaufbau zu achten, um externe Beratungskosten zu senken. Zur Zeit der Stellungnahme hätten beispielsweise bereits die Beratungskosten für den Schulaufsichtskongress gesenkt werden können.

Die Empfehlung zu den Direktvergaben sei nachvollziehbar. Die Direktvergabe an das Beratungsunternehmen D sei aufgrund dessen alleiniger Expertise und Erfahrung im relevanten Bereich erfolgt. Das Ministerium habe nur in solchen Ausnahmefällen nicht mehrere Angebote eingeholt.

- 5.4 Der RH entgegnete dem Bildungsministerium, dass für ihn nicht nachvollziehbar war, warum die Direktvergaben an das Unternehmen D Ausnahmefälle darstellten. Er verblieb daher bei seiner Empfehlung, bei Direktvergaben die Vorteile des Wettbewerbs zu nutzen.



## Schulaufsicht Neu

### Personal

- 6.1 (1) Zentrale Akteurinnen und Akteure in der Schulaufsicht Neu waren die SQM (ehemals Landes- und Pflichtschulinspektorinnen und -inspektoren). Sie übten bei den ihnen zugewiesenen Schulen die Fachaufsicht gegenüber den Schulleitungen und Qualitätskontrollen aus.

Einer bzw. einem SQM oblag die Leitung der Bildungsregion; sie bzw. er war Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter aller SQM in der Bildungsregion. Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter der Leitungen der Bildungsregionen war die Leitung des Pädagogischen Dienstes in der Bildungsdirektion – diese trug die Gesamtverantwortung für die Aufgaben des Pädagogischen Dienstes in einem Bundesland. Ein Fachstab unterstützte die Leitung des Pädagogischen Dienstes bei Planung und Steuerung. Im Fachstab waren u.a. jene SQM angesiedelt, die keine Fachaufsicht gegenüber den Schulleitungen ausübten, sondern Expertise u.a. für Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik, bildungspolitische Reform- und Entwicklungsvorhaben, Digitalisierung, Berufsbildung sowie spezielle Schularten aufwiesen. Ebenso Teil des Fachstabs waren die Fachinspektorinnen und -inspektoren – etwa für Musik und Sport –, deren Positionen sukzessive (bei Pensionierung bzw. Ruhestandsversetzung) durch SQM ersetzt wurden. Die SQM für die Berufsschulen konnten die Bildungsdirektionen unmittelbar in den Bildungsregionen oder im Fachstab (wie in den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg) einsetzen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Akteurinnen und Akteure in der Schulaufsicht Neu:

Tabelle 5: Akteurinnen und Akteure in der Schulaufsicht Neu

Akteurinnen und Akteure	Aufgaben in der Schulaufsicht Neu
Leitung Pädagogischer Dienst in der Bildungsdirektion	Leitung Dienst- und Fachaufsicht, Gesamtverantwortung für Qualitätsmanagement für Schulen in einem Bundesland
Fachstab (SQM und FachinspektorInnen <sup>1</sup> )	Unterstützung Leitung Pädagogischer Dienst, u.a. schularten-spezifische Expertise, SQM für Berufsschulen <sup>2</sup>
Leitung der Bildungsregion	Leitung Dienst- und Fachaufsicht in Bildungsregion, Gesamtverantwortung für Qualitätsmanagement für Schulen in Bildungsregion
SQM in den Bildungsregionen	u.a. Fachaufsicht über Schulleitungen, Kontrolle Qualitätsmanagement für Schulen

SQM = Schulqualitätsmanagerin und -manager

Quelle: BMBWF

<sup>1</sup> ohne Fachinspektorinnen und -inspektoren für Religion, da im Präsidialbereich der Bildungsdirektion angesiedelt

<sup>2</sup> Im Burgenland und in Wien waren sie in den Bildungsregionen angesiedelt.



(2) Wie sich die Gesamtanzahl der SQM (sowohl in den Bildungsregionen auch im Fachstab) österreichweit im Schuljahresdurchschnitt entwickelte, zeigt folgende Tabelle:

Tabelle 6: Schulqualitätsmanagerinnen und -manager

	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	Veränderung 2019/20 bis 2023/24
in Vollbeschäftigungäquivalenten <sup>1</sup>						
Burgenland	7,3	7,8	8,1	8,6	9,0	23
Kärnten	16,0	14,2	13,8	13,5	13,8	-14
Niederösterreich	29,6	30,5	31,3	31,3	33,6	14
Oberösterreich	29,4	28,3	33,5	31,3	31,5	7
Salzburg	26,0	26,3	26,4	28,2	28,0	7
Steiermark	21,7	25,8	26,5	26,7	25,5	18
Tirol	15,7	15,8	16,9	16,6	15,0	-4
Vorarlberg	9,4	10,0	10,0	8,3	9,8	4
Wien	29,3	27,8	30,3	31,6	30,0	3
<b>Summe</b>	<b>184,4</b>	<b>186,4</b>	<b>196,7</b>	<b>195,9</b>	<b>196,0</b>	<b>6</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: BMBWF

<sup>1</sup> Schuljahresdurchschnitt

Die Anzahl der über das Schuljahr durchschnittlich beschäftigten Vollbeschäftigungäquivalente (**VBÄ**) der SQM stieg österreichweit von 184 auf 196 um 6 % an. Dies war darauf zurückzuführen, dass auslaufende Planstellen der Fachinspektorinnen bzw. -inspektoren seit 2019 in SQM-Planstellen umgewandelt wurden.

- 6.2 Der RH hielt fest, dass die SQM als Schulaufsicht Neu die ehemaligen Landes- und Pflichtschulinspektorinnen und -inspektoren ablösten. Die Anzahl der über das Schuljahr durchschnittlich beschäftigten SQM (in VBÄ) stieg im überprüften Zeitraum österreichweit um 6 % an. Der Grund dafür war, dass die auslaufenden Planstellen der Fachinspektorinnen bzw. -inspektoren seit 2019 in SQM-Planstellen umgewandelt wurden.



## Aufgaben

7.1 (1) Das vor dem Bildungsreformgesetz 2017 gültige Aufgabenprofil der Schulaufsicht stammte aus 1999. Es gliederte die Aufgaben der Schulaufsicht in

- schulübergreifende Aufgaben, u.a. Führung, Planung, Koordination, Organisations- und Personalentwicklung, Konfliktmanagement, und
- schulspezifische Aufgaben (Schulinspektion).

Der RH hatte in seinem Bericht „Organisation und Wirksamkeit der Schulaufsicht“ (Reihe Bund 2007/2) kritisiert, dass dieses Aufgabenprofil sehr allgemein gehalten war: Es enthielt keine konkreten Handlungsanweisungen, Instrumente für die Umsetzung an den Schulen fehlten ebenso wie steuernde Regelungen. Die Tätigkeit der Schulaufsicht bestand so im Wesentlichen aus Einzelinitiativen und orientierte sich nicht an übergeordneten mittel- und langfristigen Zielen. Eine regionale Bildungsplanung war zudem nur in Ansätzen erkennbar.

(2) (a) Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 wurde das Profil der Schulaufsicht mit sechs Kernaufgaben und einer weiteren Aufgabe neu aufgesetzt:

Abbildung 1: Kernaufgaben der Schulaufsicht Neu

- 1 Implementierung von Reform- und Entwicklungsvorhaben in der Bildungsregion im Rahmen des Qualitätsmanagements
- 2 Qualitätsmanagement: evidenzbasierte Steuerung der regionalen Bildungsplanung
- 3 Qualitätsmanagement: evidenzbasierte Steuerung der standortbezogenen Schulentwicklung
- 4 Fachaufsicht
- 5 strategische Personalführung und -entwicklung der Schul- und Clusterleitungen
- 6 pädagogische Expertise bei Schnittstellen in der Bildungsdirektion
- + Krisen- und Beschwerdemanagement im Eskalationsfall

Quelle: BMBWF; Darstellung: RH



Mit der Verordnung des Bildungsministers betreffend das Schulqualitätsmanagement<sup>13</sup> (in der Folge: **Verordnung Schulqualitätsmanagement**) wurden diese Kernaufgaben näher spezifiziert (Tabelle C in Anhang B). Das neue Aufgabenprofil der Schulaufsicht bzw. der SQM fokussierte auf das Qualitätsmanagement für Schulen.

(b) Als weitere Aufgabe der SQM war das Krisen- und Beschwerdemanagement im Eskalationsfall vorgesehen. Die Lösung von Konflikten am Schulstandort lag grundsätzlich in der Verantwortung der Schulleitung. In Gesprächen mit dem RH gaben die SQM jedoch an, dass das Krisen- und Beschwerdemanagement während des Schuljahres einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Anspruch nehme. Darüber hinaus berichteten sie, dass sie sich mit Anfragen unterschiedlicher Art (dienstrechtliche Belange, Schulbetrieb etc.) auseinandersetzen.

Eine Ressourcenerfassung im Sinne einer Zuordnung ihrer Tätigkeiten zu den sechs Kernaufgaben und zu sonstigen Aufgaben bestand nicht. Daher war nicht bekannt, ob die Aufgabenwahrnehmung der SQM dem Aufgabenprofil der Schulaufsicht entsprach und ob das Qualitätsmanagement für Schulen im Fokus ihrer Arbeit stand.

(c) Dem Bildungsministerium war bereits 2018 bekannt, dass das Krisen- und Beschwerdemanagement einen überwiegenden Teil in der Tätigkeit der Schulaufsicht einnahm. Durch die Einrichtung von Bürgerservices bei den Bildungsdirektionen und durch Fort- und Weiterbildungen der Schulleitungen sollte diese Tätigkeit der SQM deutlich reduziert werden.

Das Bildungsministerium startete im Jänner 2024 ein Projekt zur Einführung eines systematischen Anfrage- und Beschwerdemanagements in den Bildungsdirektionen. Ziel war eine einheitliche und effiziente Vorgehensweise aller Bildungsdirektionen bei der Erledigung von Anfragen und Beschwerden. Das Anfrage- und Beschwerde- management sollte bis Juni 2026 implementiert sein.

Die Bildungsdirektion für Vorarlberg legte fest, wie – bis zur Finalisierung eines bundeseinheitlichen Beschwerdemanagement-Prozesses – mit Beschwerden umzugehen war.

(3) Die überwiegenden Aufgaben der SQM erforderten die Zusammenarbeit mit den Schulen. In der Bildungsdirektion für Vorarlberg bestand daher die Vorgabe an die SQM, ihren Urlaub möglichst in der unterrichtsfreien Zeit (Ferien) zu verbrauchen. In der Bildungsdirektion für Niederösterreich gab es über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus keine Vorgabe oder Empfehlung zum Verbrauch von Urlaub durch die SQM während der unterrichtsfreien Zeit.

---

<sup>13</sup> BGBI. II 158/2019



In der Bildungsdirektion für Vorarlberg lagen in den Jahren 2022 und 2023 8 % der konsumierten Urlaubstage außerhalb der Ferienzeit, in der Bildungsdirektion für Niederösterreich 25 %.

(4) Die Aufsicht über Musikschulen unterschied sich in Niederösterreich und Vorarlberg:

- In Niederösterreich waren Musikschulen als Privatschulen mit eigenem Statut organisiert, die zum Teil über ein Öffentlichkeitsrecht verfügten. Die Aufsicht über diese Musikschulen nach dem Privatschulgesetz<sup>14</sup> lag nach Ansicht der Bildungsdirektion für Niederösterreich in ihrer Zuständigkeit. In der Bildungsdirektion für Niederösterreich wurde diese Aufgabe den SQM zugewiesen. Im Jahr 2023 überprüften die SQM 131 Musikschulen in Niederösterreich anlassbezogen in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen nach dem Privatschulgesetz.
- In Vorarlberg waren die Musikschulen dezentral und nicht als Privatschulen mit Öffentlichkeitsrecht organisiert. Laut Auskunft der Bildungsdirektion für Vorarlberg war für die Musikschulen die Abteilung Wissenschaft und Weiterbildung im Amt der Vorarlberger Landesregierung zuständig.

7.2 Der RH beurteilte den Wandel vom früheren, vage umschriebenen Aufgabenspektrum der Schulaufsicht zu den sechs definierten Kernaufgaben mit genauerer Aktivitätsbeschreibung positiv. Er sah im Fokus der Kernaufgaben der Schulaufsicht Neu auf das Qualitätsmanagement für Schulen die Intention des Bildungsministeriums, diesem sowohl zeitlich als auch inhaltlich eine große Bedeutung einzuräumen.

Der RH kritisierte aber, dass mangels Ressourcenerfassung durch die SQM die zeitliche Aufgabenverteilung zwischen Kernaufgaben und Krisen- sowie Beschwerde- management nicht bekannt war. Damit war zudem unklar, ob die Aufgabenwahrnehmung durch die SQM dem Aufgabenprofil der Schulaufsicht entsprach und ob das Qualitätsmanagement für Schulen im Fokus ihrer Arbeit stand. Der RH wies außerdem darauf hin, dass dem Bildungsministerium bereits vor der Umstrukturierung der Schulaufsicht bekannt war, dass das Krisen- und Beschwerdemanagement in hohem Ausmaß Ressourcen der Schulaufsicht band.

Er sah weiters kritisch, dass das Bildungsministerium erst im Jänner 2024 ein Projekt zum Beschwerdemanagement an den Bildungsdirektionen startete. Er würdigte die Schritte der Bildungsdirektion für Vorarlberg, entsprechende Prozesse festzulegen. Eine einheitliche, bundesweite Vorgehensweise des Bildungsministeriums erachtete er als zweckmäßig.

<sup>14</sup> BGBl. 244/1962 i.d.g.F.



Dem RH war bewusst, dass die mit der Bildungsreform 2017 verbundene Änderung im Rollenverständnis der Landes- und Pflichtschulinspektorinnen und -inspektoren hin zu SQM Zeit brauchte, bis sie sich bei den Betroffenen und im System festigte. Aber er betonte, dass das Qualitätsmanagement für Schulen im Fokus der Tätigkeiten der SQM stehen sollte. Dazu verwies er auf den Anteil der noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche ([TZ 16](#)).

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, gemeinsam mit den Bildungsdirektionen eine Ressourcenerfassung zur Tätigkeit der Schulaufsicht nach den definierten Aufgaben des Schulaufsichtsprofils einzuführen. Für den Fall, dass das Qualitätsmanagement für Schulen nicht im Fokus der SQM steht, wäre die Aufgabenwahrnehmung im Sinne des Aufgabenprofils sicherzustellen.

Der RH stellte fest, dass die SQM in Niederösterreich ein Viertel ihres Urlaubs außerhalb der unterrichtsfreien Zeit in Anspruch nahmen, in Vorarlberg 8 %. Er beurteilte die Vorgabe der Bildungsdirektion für Vorarlberg an die SQM als zweckmäßig, den Urlaub möglichst in der unterrichtsfreien Zeit zu konsumieren.

Der RH empfahl der Bildungsdirektion für Niederösterreich, die SQM anzuhalten, ihren Urlaub möglichst in der unterrichtsfreien Zeit zu verbrauchen.

Der RH wies darauf hin, dass die Aufsicht über die Musikschulen in Niederösterreich und Vorarlberg unterschiedlich wahrgenommen wurde. Dies hatte zur Folge, dass den SQM in Niederösterreich – im Unterschied zu jenen in Vorarlberg – ein zusätzlicher Aufgabenbereich zukam, wodurch sie weniger Ressourcen für ihre Aufgaben laut Aufgabenprofil hatten.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, gemeinsam mit den Bildungsdirektionen die Aufgabenwahrnehmung des Bundes in Bezug auf die Schulaufsicht an den Musikschulen zu klären. Im Anschluss wäre gegebenenfalls für einen bundesweit einheitlichen Vollzug zu sorgen.

- 7.3 (1) Laut Stellungnahme des Bildungsministeriums werde es die Empfehlung zur Ressourcenerfassung aufgreifen und die Etablierung eines IT-gestützten Monitoringsystems in Abstimmung mit den Bildungsdirektionen erarbeiten.

Gemäß § 23 Abs. 1 Privatschulgesetz sei die örtlich zuständige Bildungsdirektion die zuständige Schulbehörde und diese sei auch gemäß § 23 Abs. 6 leg. cit. für die Schulaufsicht zuständig. Somit unterliegen alle Privatschulen, auch sämtliche Musikschulen, die als Privatschulen angezeigt und nicht untersagt worden seien, der Schulaufsicht der örtlich zuständigen Bildungsdirektion. Musikschulen, die nicht als Privatschulen angezeigt worden seien, stünden mangels einer Rechtsgrundlage nicht unter der Schulaufsicht einer Bildungsdirektion. An einem einheitlichen



bundesweiten Vollzug werde gearbeitet, da die bisherige Situation auch aus Sicht des Bildungsministeriums nicht zufriedenstellend sei.

(2) Die Bildungsdirektion für Niederösterreich teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie die Empfehlung zur Urlaubsplanung der SQM zur Kenntnis nehme. Die SQM würden auf eine gut abgestimmte Urlaubsplanung mit Vertretungen bei geplanten Abwesenheiten achten. Die verschiedenen Aufgaben der Schulaufsicht würden eine durchlaufende Planung über das ganze Kalenderjahr erfordern.

- 7.4 (1) Der RH betonte gegenüber dem Bildungsministerium, dass ohne Ressourcenerfassung nicht beurteilt werden konnte, ob die Aufgabenwahrnehmung der SQM ihrem Aufgabenprofil entsprach und ob das Qualitätsmanagement für Schulen wie vorgesehen dabei im Mittelpunkt stand. Eine Ressourcenerfassung wäre daher ehestmöglich zu installieren.

Da auch das Bildungsministerium die bisherige Situation zur Schulaufsicht bei den Musikschulen als nicht zufriedenstellend beurteilte, waren rasche Maßnahmen zur Gewährleistung eines bundesweit einheitlichen Vollzugs angezeigt.

(2) Der RH entgegnete der Bildungsdirektion für Niederösterreich, dass die überwiegenden Aufgaben der SQM die Zusammenarbeit mit den Schulen erforderten und daher die Anwesenheit der SQM während des Schuljahres unerlässlich war. Er verwies auf die Vorgehensweise der Bildungsdirektion für Vorarlberg und bekräftigte seine Empfehlung.

## Schulartenübergreifende Aufsicht

### Neustrukturierung

- 8.1 (1) Ein Kernelement der Neustrukturierung der Schulaufsicht war, dass diese nicht mehr schulartenspezifisch, sondern je Bildungsregion schulartenübergreifend erfolgen sollte. Insbesondere sollten SQM sowohl für allgemeinbildende als auch berufsbildende Schulen zuständig sein. Die Zuordnung der SQM zu den Schulen verschiedener Schularten oblag der Leitung der Bildungsregion. Die SQM sollten das Bildungsangebot, die Bildungsverläufe und Bildungskarrieren der Schülerinnen und Schüler in der Bildungsregion im Blick haben und zur Sicherung fließender Bildungswege mit einem adäquaten Bildungsangebot in der Region beitragen.



Das Bildungsministerium führte u.a. als Best-Practice-Beispiele an:

- verstärkte Kooperationen zur Förderung der Bereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik (**MINT**) oder Digitalisierung sowie
- Vernetzungstreffen über Bildungseinrichtungen hinweg.

Darüber hinausgehende Evidenzen bzw. Analysen lagen zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht vor. In den Gesprächen mit dem RH nannten die Schulleitungen und SQM folgende Vor- und Nachteile der schulartenübergreifenden Schulaufsicht:

Tabelle 7: Vor- und Nachteile der schulartenübergreifenden Schulaufsicht

schulartenübergreifende Schulaufsicht	
Vorteile	Nachteile
Verminderung von Konkurrenz und Abbau von Vorbehalten zwischen Schulen und Schultypen, damit verbesserte Angebotsplanung	Defizite bei schulartenspezifischem Wissen
abgestimmte, koordinierte Behandlung von Querschnittsthemen (Inklusion, Sprachförderung)	längere Wege für Schulleitungen hinsichtlich Informationen für spezifische Schularten (z.B. Rechtsauskünfte)
weniger Schnittstellenprobleme	
gegenseitiger Austausch, ganzheitliche Sicht des Schulwesens	

Quelle: vom RH befragte Schulleitungen und SQM

(2) Bei tiefergehender notwendiger Expertise konnten sich die SQM in den Bildungsregionen an die SQM im Fachstab wenden. Deren Aufgabenbereiche umfassten u.a. Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik, bildungspolitische Reform- und Entwicklungsvorhaben, Digitalisierung, Berufsbildung sowie die Unterstützung der SQM mit schulartenspezifischem Wissen und bei der Weiterentwicklung der Schulart. Die Bereitstellung von schulartenspezifischem Wissen war in einer Übergangsphase bis 2025 vorgesehen.

Im Rahmen einer Analyse Ende 2022 stellte das Bildungsministerium fest, dass die schulartenspezifische Expertise im Fachstab in den Ländern nicht ausreichend vorhanden war und es Optimierungsbedarf beim Informationsfluss gab. Es startete daher im April 2023 ein Projekt zur Bündelung der Expertise der SQM im Fachstab und zur Neuorganisation von themenbezogenen (z.B. ganztägige Schulformen) bzw. schulartenspezifischen Arbeitsgruppen<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Diese Arbeitsgruppen waren in den Ländern für Unterrichtsgegenstände und übergreifende Themen (z.B. Berufsorientierung) sowohl schulartenspezifisch als auch schulartenübergreifend eingerichtet. Da sie hinsichtlich Steuerung, Abgeltung als auch Aufgabenprofil unterschiedlich organisiert waren, erarbeitete das Bildungsministerium ein Modell für eine bundesweite Vereinheitlichung.



Mit dem Personalplan 2024 stockte das Bildungsministerium in sieben Bildungsdirektionen die Planstellen der SQM im Fachstab um je eine Planstelle auf, in den Bildungsdirektionen für Salzburg und für Vorarlberg um jeweils zwei Planstellen. Dies verursachte einen durchschnittlichen jährlichen Personalmehraufwand von 1,37 Mio. EUR. Folgende Tabelle zeigt die Aufstockung der SQM im Fachstab im Jahr 2024:

Tabelle 8: Personalplan 2024 Schulaufsicht nach Funktionen

Schulqualitätsmanagerinnen und -manager					
	Leitung Bildungsregion	in Bildungs- regionen	im Fachstab	Aufstockung Fachstab	Summe
in Planstellen					
Burgenland	0	8	1	1	10
Kärnten	2	11	2	1	16
Niederösterreich	6	24	7	1	38
Oberösterreich	5	22	8	1	36
Salzburg	2	11	2	2	17
Steiermark	7	17	5	1	30
Tirol	3	11	4	1	19
Vorarlberg	2	6	2	2	12
Wien	2	26	5	1	34
<b>Summe</b>	<b>29</b>	<b>136</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>212</b>

Quelle: BMBWF

Neben der Aufstockung im Fachstab sollten zudem zudem die Funktionen, Aufgaben und Prozesse der Arbeitsgruppen neu definiert werden.

(3) Das Bildungsministerium plante, die schulartenübergreifende Schulaufsicht in den kommenden Jahren zu evaluieren. Einen konkreten Plan zu Zeitpunkt und Ausgestaltung gab es dafür noch nicht.

- 8.2 Der RH hielt fest, dass die Schulleitungen und SQM der Einführung der schulartenübergreifenden Schulaufsicht fünf Jahre nach Einführung ambivalent gegenüberstanden.

Er verwies weiters auf die ihm gegenüber geäußerten Bedenken zum Verlust der schulartenspezifischen Expertise im Pädagogischen Dienst. Er sah in der Aufstockung der Fachstäbe in den Bildungsdirektionen um elf Planstellen sowie in der Neuaufstellung der schulartenspezifischen Arbeitsgruppen Maßnahmen des Bildungsministeriums, um die nach der Umstrukturierung noch nicht optimal aufgestellte schulartenspezifische Expertise zu verbessern. Er wies zudem darauf hin, dass der



Anpassungsbedarf bei der schulartenübergreifenden Schulaufsicht einen durchschnittlichen jährlichen Personalmehraufwand von 1,37 Mio. EUR verursachte.

Das vom Bildungsministerium angestrebte Ziel, stärker auf die Bildungsverläufe der Schülerinnen und Schüler zu fokussieren, war für den RH nachvollziehbar. Die vorgelegten Best-Practice-Beispiele erachtete er als Schritte in diese Richtung – ausreichende Evidenzen für die Umsetzung dieses Ziels lagen aber noch nicht vor.

**Der RH empfahl dem Bildungsministerium, die Schulaufsicht Neu – wie geplant – umfassend zu evaluieren. Dabei wären insbesondere die Auswirkungen der schulartenübergreifenden Schulaufsicht für die Schülerinnen und Schüler sowie die Organisation der schulartenspezifischen Expertise in den Bildungsdirektionen zu analysieren.**

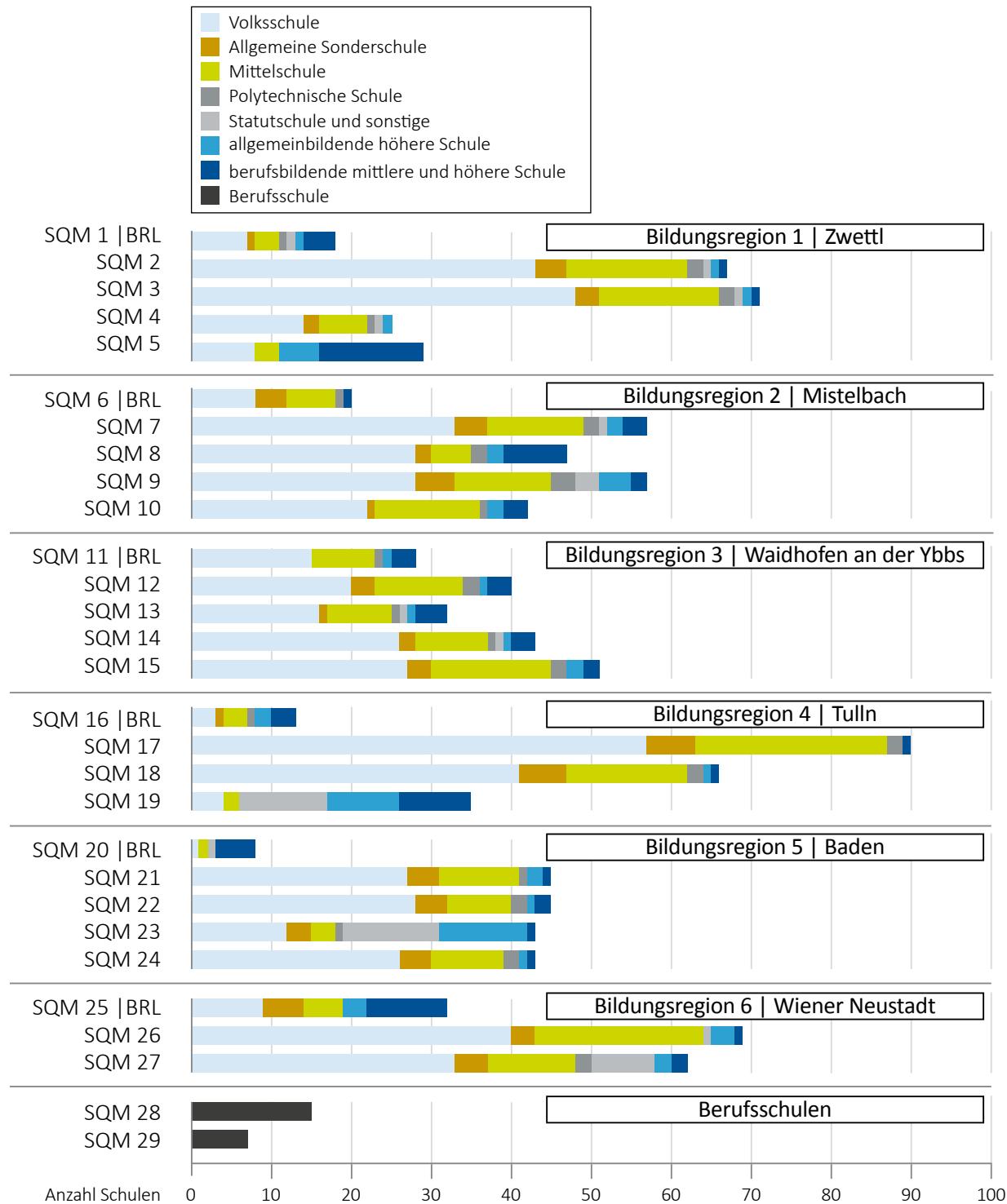
- 8.3 Laut Stellungnahme des Bildungsministeriums werde der Empfehlung Rechnung getragen; eine umfassende Evaluation der Schulaufsicht Neu sei in Planung.
- 8.4 Da die Schulaufsicht Neu bereits vor mehr als fünf Jahren eingeführt worden war und angesichts der vom RH festgestellten Problemfelder, betonte der RH gegenüber dem Bildungsministerium die Dringlichkeit einer Evaluation.

### Betreuungsrelationen der SQM in Niederösterreich und Vorarlberg

- 9.1 (1) Nachfolgende Abbildung zeigt die Zuständigkeit der SQM nach Schularten in Niederösterreich zum Stichtag 31. März 2024:



Abbildung 2: Zuständigkeit der SQM nach Schularten in Niederösterreich



BRL = Bildungsregionsleitung

SQM = Schulqualitätsmanagerin bzw. -manager

Stichtag 31. März 2024

Quelle: Bildungsdirektion für Niederösterreich; Darstellung: RH



In der Bildungsdirektion für Niederösterreich waren jeweils fünf SQM in den Bildungsregionen 1, 2, 3 und 5, vier SQM in der Bildungsregion 4, drei SQM in der Bildungsregion 6 und zwei SQM im Fachstab für die Berufsschulen tätig. Sie hatten die Aufsicht über 1.200 Schulen, das waren durchschnittlich 41 Schulen pro SQM. Mit Stichtag 31. März 2024 waren in der Bildungsregion 4 zwei Planstellen unbesetzt, in der Bildungsregion 6 eine.

Die Anzahl von Schulen, Schülerinnen bzw. Schülern und Lehrpersonen je SQM war in den Bildungsregionen unterschiedlich (Tabelle D in Anhang C):

- Die Bandbreite je SQM reichte
  - von sieben bis 90 Schulen,
  - von 2.122 bis 12.075 Schülerinnen und Schüler (durchschnittlich 7.074) und
  - von 221 bis 1.272 Lehrpersonen (durchschnittlich 795).
- Bildungsregionsleitungen betreuten aufgrund ihrer weiteren Aufgaben weniger Schulen.

Die Volks- und Mittelschulen waren auf sämtliche SQM in Niederösterreich verteilt. Da nicht alle Schularten in den Bildungsregionen gleichmäßig vorhanden waren, betreute(n) von den 27 SQM

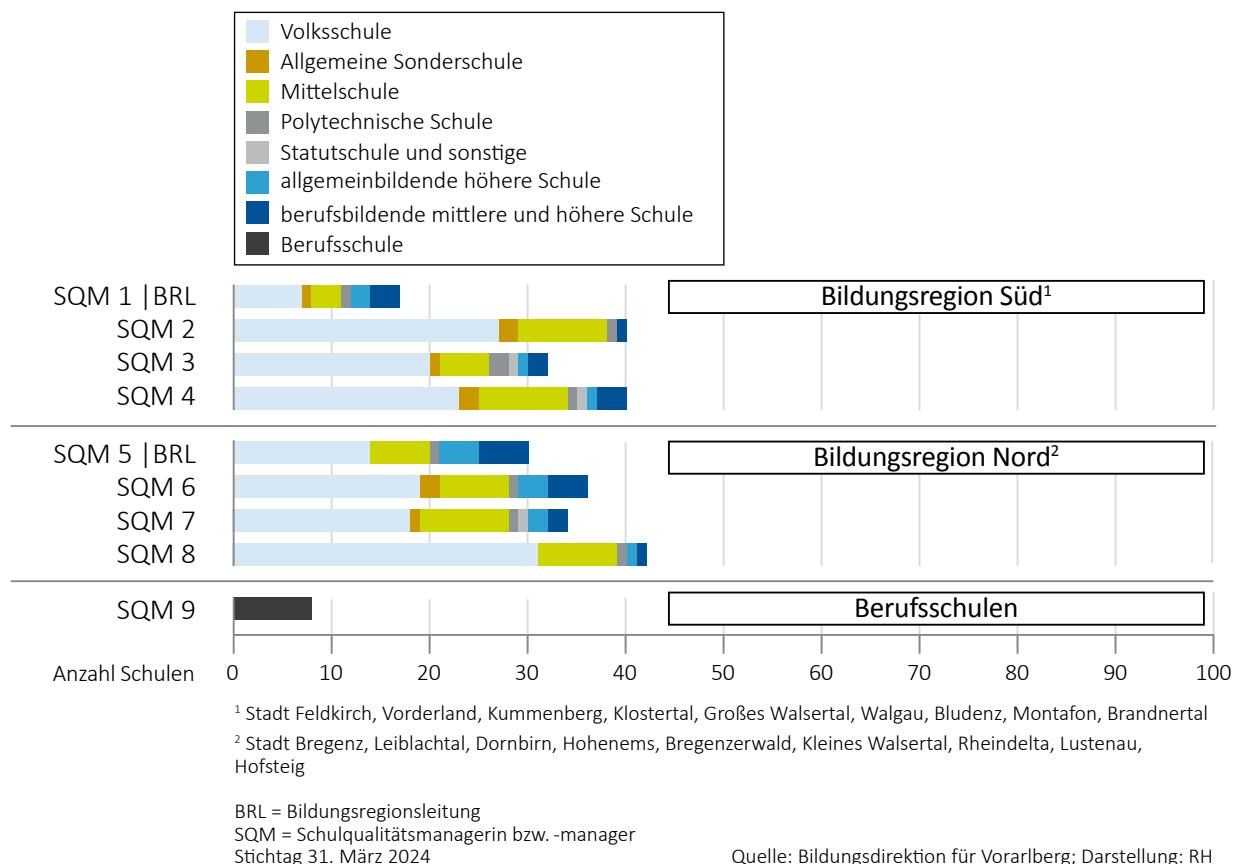
- vier SQM keine Allgemeinen Sonderschulen,
- fünf SQM keine Polytechnischen Schulen,
- drei SQM keine allgemeinbildenden höheren Schulen,
- ein SQM keine berufsbildenden mittleren und höheren Schulen.

Die Zuständigkeit für die Berufsschulen war im Fachstab angesiedelt und auf zwei SQM aufgeteilt. Statutschulen waren Privatschulen mit eigenem Organisationsstatut. Da sie keine gesetzlich geregelte Schulartbezeichnung führten, war eine schulartenübergreifende Schulaufsicht nicht möglich. Für diese Statutschulen waren 13 SQM zuständig.

Die Zuständigkeit für die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen war in allen Bildungsregionen – mit Ausnahme der Bildungsregion 3 – auf die SQM ungleich verteilt. Die allgemeinbildenden höheren Schulen lagen in den Bildungsregionen 4 und 5 hauptsächlich im Verantwortungsbereich von jeweils einer bzw. einem SQM; in der Bildungsregion 4 hatte eine SQM keine allgemeinbildenden höheren Schulen zu beaufsichtigen, dafür überproportional viele Volksschulen.

(2) Nachfolgende Abbildung zeigt die Zuständigkeit der SQM nach Schularten in Vorarlberg zum Stichtag 31. März 2024:

Abbildung 3: Zuständigkeit der SQM nach Schularten in Vorarlberg



In Vorarlberg waren jeweils vier SQM in der Bildungsregion Nord und der Bildungsregion Süd tätig. Die Zuständigkeit für die Berufsschulen lag bei einem SQM im Fachstab. Die SQM hatten die Aufsicht über 279 Schulen, wobei die Anzahl der zu beaufsichtigenden Schulen je SQM zwischen acht und 42 betrug. Im Durchschnitt kamen auf eine bzw. einen SQM 31 Schulen. Die SQM hatten zwischen 3.834 und 8.603 Schülerinnen und Schüler (durchschnittlich 6.033) und zwischen 302 und 1.164 Lehrpersonen (durchschnittlich 765) zu betreuen (Tabelle E in Anhang C).

Die Volks- und Mittelschulen, Polytechnischen Schulen sowie berufsbildenden mittleren und höheren Schulen waren in Vorarlberg auf sämtliche SQM verteilt. Da nicht alle Schularten in den Bildungsregionen gleichmäßig vorhanden waren, betreute(n) von acht SQM daher zwei SQM keine Allgemeine Sonderschule und ein SQM keine allgemeinbildende höhere Schule. Die drei Statutschulen waren auf drei SQM aufgeteilt.



- 9.2 Der RH sah kritisch, dass in Niederösterreich die schulartenübergreifende Schulaufsicht noch nicht vollumfänglich umgesetzt war, da sich insbesondere die Aufgaben für die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen in einigen Bildungsregionen nach wie vor ungleich auf die SQM verteilt. In Vorarlberg war die schulartenübergreifende Aufsicht im Wesentlichen umgesetzt.

Der RH wies darauf hin, dass in der Bildungsdirektion für Niederösterreich sechs SQM mehr als 60 Schulen zu betreuen hatten. Er kritisierte insbesondere die unausgewogene Aufteilung der Schulen auf die SQM in der Bildungsregion 4 (Tulln), wo eine SQM 90 Schulen zu betreuen hatte. Dies waren mehr als doppelt so viele wie die durchschnittliche Anzahl an Schulen (41) je SQM in Niederösterreich. In Vorarlberg betreute eine bzw. ein SQM zwischen acht und 42 Schulen.

**Der RH empfahl der Bildungsdirektion für Niederösterreich, auf eine gleichmäßige Aufteilung der Schularten sowie der Anzahl der Schulen auf die SQM zu achten.**

- 9.3 Laut Stellungnahme der Bildungsdirektion für Niederösterreich nehme sie die Empfehlung zur Kenntnis und setze sie laufend um. Aufgrund von Pensionierungen würden die Aufteilungen der Schulen auf die SQM laufend und gleichmäßig angepasst.

- 9.4 Der RH nahm Kenntnis von der Stellungnahme der Bildungsdirektion für Niederösterreich; er verwies darauf, dass die schulartenübergreifende Schulaufsicht mehr als fünf Jahre nach Einführung in Niederösterreich noch nicht vollumfänglich umgesetzt war, was u.a. zur unausgewogenen Aufteilung der Schulen auf die SQM führte. Der RH verblieb bei seiner Empfehlung.

### Betreuungsrelationen der Schulaufsichtsbediensteten im Bildungsministerium

- 10.1 (1) Das Bildungsministerium und das vormalige Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (in der Folge: **Landwirtschaftsministerium**)<sup>16</sup> verwalteten 42 Schulen selbst:<sup>17</sup>
- 28 Zentralehranstalten (vier höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalten, 23 in den Pädagogischen Hochschulen eingegliederte Praxisvolks- und -mittelschulen sowie das Bundesinstitut für Sozialpädagogik in Baden) und

<sup>16</sup> Bezeichnung und Zuständigkeit des Landwirtschaftsministeriums wechselten im überprüften Zeitraum. Siehe dazu Tabelle B im Anhang A. Der RH verwendet in der Folge einheitlich die Bezeichnung Landwirtschaftsministerium.

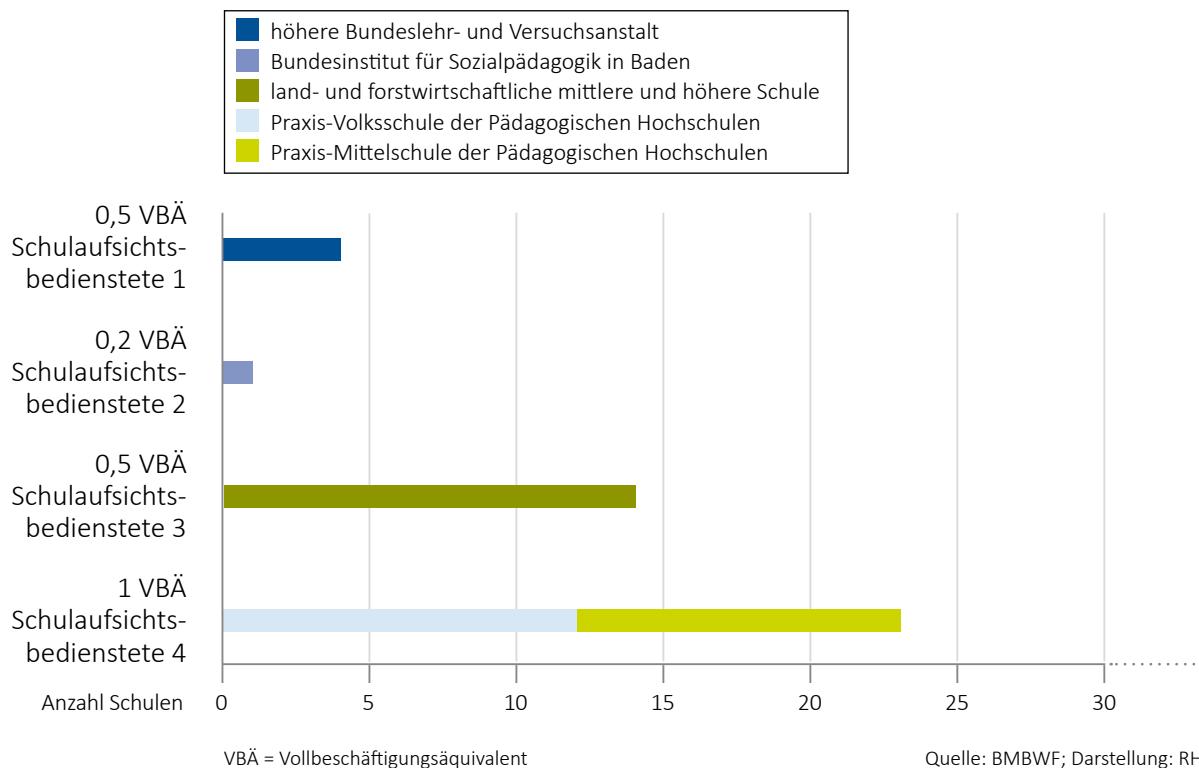
<sup>17</sup> Das Landwirtschaftsministerium war zuständig für Schulerhaltung und dienstrechtliche Belange der Lehrpersonen an den land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen; die Schulaufsicht oblag dem Bildungsministerium.

- 14 land- und forstwirtschaftliche mittlere und höhere Schulen, die auf ganz Österreich verteilt waren.

Im Bildungsministerium oblag die Schulaufsicht für diese 42 Schulen bis Ende Februar 2024 vier Schulaufsichtsbediensteten, die – da sie noch weitere Aufgaben hatten – insgesamt in einem Ausmaß von 2,2 VBÄ<sup>18</sup> in diesem Bereich tätig waren. Sie waren Verwaltungsbedienstete des Bildungsministeriums und keine SQM.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Zuständigkeit der Schulaufsichtsbediensteten nach Schularten zum Stichtag 29. Februar 2024:

Abbildung 4: Zuständigkeit der Schulaufsichtsbediensteten nach Schularten der vom Bildungsministerium betreuten Schulen



Die Betreuungsrelationen der vier Schulaufsichtsbediensteten waren sehr unterschiedlich (Tabelle F in Anhang C). Sie reichten von

- einer Schule bis 23 Schulen,
- 56 bis 909 Lehrpersonen sowie
- 439 bis 7.400 Schülerinnen und Schüler.

<sup>18</sup> Schulaufsicht 1: 0,5 VBÄ, Schulaufsicht 2: 0,2 VBÄ, Schulaufsicht 3: 0,5 VBÄ, Schulaufsicht 4: 1 VBÄ



Die Schulaufsichtsbediensteten waren in verschiedenen, für die jeweilige Schulart zuständigen Abteilungen bzw. Sektionen beschäftigt. Aufgrund dieser nach Schulart getrennten Abteilungszuständigkeit erfolgte die Schulaufsicht nicht schulartenübergreifend. Auch konnten regionale Planungen nicht durchgeführt und Bildungskarrieren nicht entsprechend dem Konzept der schulartenübergreifenden Aufsicht verfolgt werden, weil die übrigen Schulen nicht in ihrem Zuständigkeitsbereich lagen.

Die Schulaufsichtsbediensteten des Bildungsministeriums nahmen nicht an den Dienstbesprechungen der Bildungsregionen in den einzelnen Ländern teil.

(2) Ab 1. März 2024 stellte das Bildungsministerium die Schulaufsicht über die selbst verwalteten Schulen der beiden Ministerien neu auf. Die Zuständigkeit für alle 42 Schulen war in einem Referat gebündelt; dieses war zunächst bis Ende August 2024 mit einer Schulaufsichtsbediensteten, ab September 2024 mit zwei Schulaufsichtsbediensteten besetzt.

Im RH-Bericht „HTL Spengergasse“ (Reihe Bund 2020/35, TZ 38 bis 44) hatte der RH zu den Zentrallehranstalten u.a. festgestellt, dass

- diese nicht über eine Unikatsstellung im Gefüge der österreichischen Schullandschaft verfügten, eine direkte Verwaltung durch das Bildungsministerium nicht unabdingbar war und es keine nachvollziehbaren schlüssigen Kriterien dafür gab,
- die Nichtübertragung der Zentrallehranstalten auf die Bildungsdirektionen zu Parallelstrukturen und -abläufen führte und das österreichische Bildungssystem unübersichtlicher und komplexer machte.

10.2 Der RH kritisierte, dass das Bildungsministerium bei von den Ministerien selbst verwalteten Schulen bis Ende Februar 2024 keine schulartenübergreifende Aufsicht wahrnahm. Er sah in der Reorganisation der Schulaufsicht im Bildungsministerium einen Ansatz in Richtung schulartenübergreifende Aufsicht; er wies aber darauf hin, dass diese nicht vollumfänglich möglich war, da Bildungskarrieren der Schülerinnen und Schüler nicht verfolgbar waren, sich die Schulaufsichtsbediensteten des Bildungsministeriums nicht mit den SQM in den Bildungsregionen austauschten und regionale Planungen wenig Berücksichtigung finden konnten. Der RH verwies diesbezüglich auf seinen Bericht „Bildungsdirektionen“ (Reihe Bund 2023/3), in dem er in TZ 15 dem Bildungsministerium empfohlen hatte, in seinem Zuständigkeitsbereich die Übertragung von Aufgaben an die Bildungsdirektionen zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, – bis zur Übertragung von Aufgaben an die Bildungsdirektionen betreffend die von Ministerien selbst verwalteten Schulen – die Teilnahme seiner Schulaufsichtsbediensteten bei den Dienstbesprechungen in den Bildungsregionen zu veranlassen, um Bildungskarrieren der Schülerinnen und



Schüler verfolgen zu können und die Einbindung dieser Schulen in eine regionale Planung sicherzustellen.

- 10.3 Laut Stellungnahme des Bildungsministeriums werde es die Empfehlung auf zu erwartende Vor- und Nachteile einer Umsetzung prüfen. Darüber hinaus würden die Abstimmungsprozesse zwischen den im Ministerium und den im Pädagogischen Dienst der Bildungsdirektionen für Angelegenheiten der Schulaufsicht zuständigen Personen intensiviert.

## Qualifizierung

- 11.1 (1) Die SQM waren seit 2019 schulartenübergreifend für die pädagogische, fach-didaktische und schulorganisatorische Entwicklung verantwortlich. Um sie für ihre Aufgaben zu qualifizieren, sah das Bildungsministerium eine verpflichtende Weiterbildung vor. Alle SQM, die ab 1. Jänner 2019 bestellt wurden, mussten am „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ teilnehmen. Dieser zielte laut Bildungsministerium als erste standardisierte, auf die Kernaufgaben der Schulaufsicht maßgeschneiderte Weiterbildung insbesondere darauf ab, die SQM auf ihre Aufgaben bestmöglich vorzubereiten.

Die Leitungen der Bildungsregionen waren verpflichtet, den Lehrgang innerhalb von vier Jahren und sechs Monaten ab ihrer Bestellung und zusätzlich spezifische Weiterbildungsveranstaltungen im Ausmaß von 50 Stunden zu absolvieren.<sup>19</sup> Für die SQM gab es keine zeitlichen Vorgaben zur Absolvierung des Lehrgangs.

Alle SQM hatten auch an dem vom Bildungsministerium organisierten, jährlich stattfindenden Schulaufsichtskongress – einer Weiterbildungsveranstaltung für die gesamte Schulaufsicht in Österreich – teilzunehmen.

(2) Das Bildungsministerium führte den Lehrgang ab April 2021 durch; im März 2024 startete der sechste Lehrgang. Der Lehrgang umfasste 300 Stunden in sechs Modulen und neun Kompetenzbereichen, z.B. „Fachkompetenz – Qualitätsmanagement als Basis für eine regionale und standortspezifische Weiterentwicklung“. Die Teilnehmerzahl war mit 25 Personen pro Lehrgang begrenzt; die Bildungsdirektionen schlugen vor, wer den Lehrgang wann absolvieren sollte; das Bildungsministerium legte die endgültige Teilnahme fest. Mit Ende März 2024 hatten österreichweit 121 SQM den Lehrgang absolviert.

<sup>19</sup> § 4 Verordnung des Bundesministers für Bildung, Wissenschaft und Forschung betreffend die Weiterbildung der Bediensteten des Schulqualitätsmanagements (in der Folge: **SQM-Weiterbildungsverordnung**), BGBl. II 258/2020



(3) (a) Von den 29 SQM in der Bildungsdirektion für Niederösterreich

- hatten 14 SQM den Lehrgang abgeschlossen,
- nahmen vier SQM seit März 2024 am sechsten Lehrgang teil und
- hatten elf SQM den Lehrgang noch nicht absolviert: Davon waren drei seit 2023 als SQM tätig; die weiteren acht SQM übten diese Funktion schon davor aus; von diesen acht SQM kamen drei aus der Bildungsregion 1 (Zwettl) und zwei aus dem Fachstab.

(b) In der Bildungsdirektion für Vorarlberg hatten sieben von neun SQM den Lehrgang absolviert; zwei nahmen seit März 2024 am sechsten Lehrgang teil.

(c) Die Leitungen der sechs Bildungsregionen in Niederösterreich und der zwei Bildungsregionen in Vorarlberg schlossen den Lehrgang innerhalb des vorgegebenen Zeitraums ab.

(d) Keine Schulaufsichtsbedienstete des Bildungsministeriums hatte bis zum Ende der Gebarungsüberprüfung des RH an dem Lehrgang teilgenommen. Für diese Bediensteten war die Teilnahme nicht verpflichtend, da sie nicht von der SQM-Weiterbildungsverordnung umfasst waren.

11.2 Der RH hielt kritisch fest, dass das Bildungsministerium lediglich die Leitungen der Bildungsregionen verpflichtete, den „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums abzuschließen. Er sah dies insbesondere deshalb kritisch, weil alle SQM mit Einführung des neuen Qualitätsmanagements für Schulen erstmalig schulartenübergreifend für die pädagogische, fachdidaktische und schulorganisatorische Entwicklung verantwortlich waren und dies laut Bildungsministerium ein Kernelement der Reform war.

Der RH hielt weiters kritisch fest, dass in der Bildungsdirektion für Niederösterreich mehr als ein Drittel der SQM den Lehrgang noch nicht absolviert hatte. Keine Schulaufsichtsbedienstete des Bildungsministeriums hatte den Lehrgang absolviert, wozu gemäß SQM-Weiterbildungsverordnung keine Verpflichtung bestand. Hingegen vermerkte er positiv, dass sieben der neun SQM in der Bildungsdirektion für Vorarlberg den Lehrgang absolviert hatten und die weiteren zwei seit März 2024 daran teilnahmen.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, zeitliche Vorgaben zur Absolvierung des „Lehrgangs für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ für alle SQM in der SQM-Weiterbildungsverordnung aufzunehmen, um sicherzustellen, dass alle SQM ausreichend ausgebildet sind sowie dienstrechte Konsequenzen bei Nichtabsolvierung des Lehrgangs zur Verfügung stehen.



Er empfahl der Bildungsdirektion für Niederösterreich, die verpflichtende Weiterbildung der SQM zu forcieren.

Schließlich empfahl der RH dem Bildungsministerium, für seine Schulaufsichtsbediensteten eine Teilnahme am „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ vorzusehen.

- 11.3 (1) Das Bildungsministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, dass es der Empfehlung Rechnung trage, zeitliche Vorgaben zur Absolvierung des „Lehrgangs für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ für alle SQM in der SQM-Weiterbildungsverordnung aufzunehmen. Die Umsetzung erfordere eine Anpassung der SQM-Weiterbildungsverordnung; diese Anpassung werde geprüft und zur Umsetzung vorbereitet.

Die Empfehlung, eine Teilnahme seiner Schulaufsichtsbediensteten am „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ vorzusehen, sei bereits in Umsetzung; erste Schulaufsichtsbedienstete würden am siebenten Lehrgang teilnehmen.

(2) Laut Stellungnahme der Bildungsdirektion für Niederösterreich hätten die Leitungen der sechs Bildungsregionen den Lehrgang und zusätzlich spezifische Weiterbildungsveranstaltungen absolviert. Alle SQM nähmen am, vom Bildungsministerium organisierten, jährlich stattfindenden Schulaufsichtskongress teil. Auch an den Weiterbildungsveranstaltungen für die Abteilungsleitungen nahmen die Abteilungsleitungen der Bildungsregionen und die Leitung des Bereichs Pädagogischer Dienst teil. Die Teilnahmen an dem „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ würden entsprechend der vom Bildungsministerium ermöglichten Teilnehmeranzahl vorgeschlagen.

- 11.4 Der RH verwies darauf, dass in der Bildungsdirektion für Niederösterreich mehr als ein Drittel der SQM den Lehrgang noch nicht absolviert hatten. Er unterstrich die Bedeutung dieser Weiterbildung für eine qualitätsvolle Aufgabenwahrnehmung der SQM und betonte gegenüber der Bildungsdirektion für Niederösterreich das Erfordernis, die verpflichtende Weiterbildung der SQM – im Rahmen der verfügbaren Plätze – voranzutreiben.



## Qualitätsmanagement für Schulen

### Rechtsgrundlagen

12.1 (1) Das Bildungsreformgesetz 2017 setzte zur Steuerung des Schulwesens auf ein umfassendes Bildungscontrolling. Dieses umfasste:

- das Bildungsmonitoring – die systematische Beobachtung des Bildungssystems durch die Nutzung von Daten,
- das Ressourcencontrolling und
- ein Qualitätsmanagement für Schulen.

Durch Verordnung sollten die Rahmenbedingungen dafür festgelegt werden. Sechs Jahre nach Inkrafttreten des Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetzes<sup>20</sup> lag die Bildungscontrolling-Verordnung nur als Entwurf vor. Die Umsetzung des Qualitätsmanagements für Schulen regelte das Bildungsministerium durch Erlässe.

Für die Festlegung der Arbeitsweise des Qualitätsmanagements für Schulen war ein zeitlicher Rahmen bis 1. September 2020 definiert: Mit diesem Tag trat § 6 Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz außer Kraft, der insbesondere einen Qualitätsrahmen für das Qualitätsmanagement vorsah. Anfang Jänner 2021 – vier Monate später – setzte das Bildungsministerium den Qualitätsrahmen mit Erlass in Kraft, mit dem in den folgenden zwei Schuljahren das Qualitätsmanagement für Schulen samt zugehöriger Instrumente eingeführt werden sollte. Der Qualitätsrahmen bildete damit eine verbindliche Grundlage für das an den Schulen einzurichtende Qualitätsmanagement.

(2) Mit dem Qualitätsrahmen wurde auch der gesetzliche Auftrag<sup>21</sup> erfüllt, Schulqualität zu definieren: Der Qualitätsrahmen sah fünf Qualitätsdimensionen vor – vier davon zielten auf Prozesse, eine auf Ergebnisse und Wirkungen ab –, die wiederum in Qualitätsbereiche gegliedert waren. Er sollte Schulen dabei unterstützen, Stärken und Schwächen zu identifizieren und Verbesserungspotenziale sichtbar zu machen.

---

<sup>20</sup> BGBl. I 138/2017

<sup>21</sup> vgl. § 5 Abs. 2 Z 1 und § 6 Abs. 2 Z 1 Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz



Die folgende Tabelle zeigt die Qualitätsdimensionen und die dazugehörigen Qualitätsbereiche:

Tabelle 9: Qualitätsdimensionen und -bereiche im Qualitätsrahmen für Schulen

Qualitätsdimension	Qualitätsbereich
Qualitätsmanagement	Qualität entwickeln und sichern
Führen und Leiten	Führung wahrnehmen Schule und Unterricht organisieren und entwickeln Personal auswählen und entwickeln
Lernen und Lehren	Lern- und Lehrprozesse gestalten Leistung feststellen und beurteilen Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln professionell zusammenarbeiten Beratung und Unterstützung anbieten ganztägige Schule gestalten
Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen	Schulpartnerschaft gestalten Außenbeziehungen und Kooperationen pflegen
Ergebnisse und Wirkungen	erworrene Kompetenzen Bildungslaufbahnen, Abschlüsse und Übergänge Akzeptanz der Schule nach innen und außen

Quelle: BMBWF

Jeder Qualitätsbereich wurde inhaltlich durch konkrete Qualitätskriterien weiter präzisiert. Beispielsweise sah der Qualitätsbereich „Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln“ u.a. vor, dass die Lehrpersonen die Ergebnisse von Leistungsmessungen nutzen, regelmäßig an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen und Feedback einholen. Die Definition der Schulqualität ergab sich laut Bildungsministerium aus der Zusammenschau der einzelnen Qualitätsdimensionen im Qualitätsrahmen für Schulen.

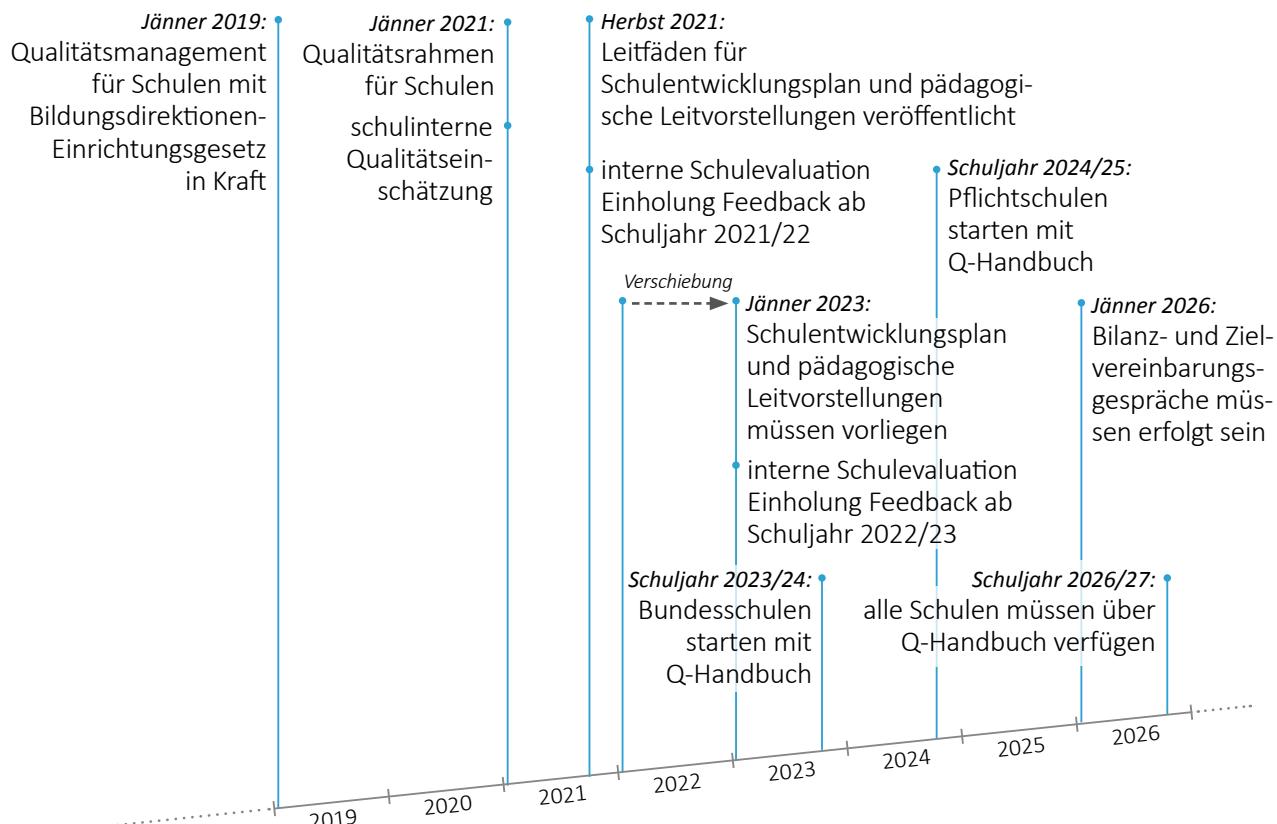
Bis spätestens Ende Juni 2021 hatten sich die Schulen mit dem Qualitätsrahmen auseinanderzusetzen und eine schulinterne Qualitätseinschätzung durchzuführen. Ab dem Schuljahr 2021/22 mussten sie regelmäßig interne Schulevaluationen durchführen und Feedback einholen.

Das Bildungsministerium verschob den Zeitplan aufgrund der COVID-19-Pandemie und des Krieges in der Ukraine, um die Schulen zu entlasten: Die Schulentwicklungspläne und pädagogischen Leitvorstellungen waren bis Jänner 2023 statt Jänner bzw. Juni 2022 zu erarbeiten. Auch die internen Schulevaluationen und das Feedback hatten erst ab dem Schuljahr 2022/23 (statt ab dem Schuljahr 2021/22) zu erfolgen. Dienstbesprechungen und Fortbildungen konnten verschoben werden. Die folgende



Abbildung stellt den zeitlichen Ablauf zur Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen dar:

Abbildung 5: Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen



Quelle: BMBWF; Darstellung: RH

(3) Im September 2024 setzte das Bildungsministerium den Qualitätsrahmen für den Pädagogischen Dienst in Kraft. Mit diesem sollten anknüpfend an den Qualitätsrahmen für Schulen die Grundprinzipien des Qualitätsmanagements auch für den Pädagogischen Dienst in den Bildungsdirektionen angewendet werden.

(4) Nach Rechtsansicht des Bildungsministeriums war das Qualitätsmanagement für alle öffentlichen Schulen anwendbar. Zu seiner Anwendbarkeit auf Privatschulen wurden unterschiedliche Meinungen vertreten:

- Laut Bildungsministerium sei auf Privatschulen, die eine gesetzlich geregelte Schulartbezeichnung (etwa Mittelschule, allgemeinbildende höhere Schulen) führen<sup>22</sup>, das Qualitätsmanagement für Schulen anwendbar. Für Privatschulen mit eigenem

<sup>22</sup> § 11 Privatschulgesetz: Unter anderem mussten die Organisation des Lehrplans und die Ausstattung mit einer gleichartigen öffentlichen Schule übereinstimmen.



Organisationsstatut<sup>23</sup> fehle die Rechtsgrundlage zur Anwendung des Qualitätsmanagements für Schulen, weil für diese die relevanten Bestimmungen des Schulunterrichtsgesetzes<sup>24</sup> nicht anwendbar seien.

- Die Bildungsdirektion für Niederösterreich ging zudem davon aus, dass auf Privatschulen mit gesetzlich geregelter Schulartbezeichnung ohne Öffentlichkeitsrecht<sup>25</sup> das Qualitätsmanagement für Schulen nicht anwendbar sei.
- Die Bildungsdirektion für Vorarlberg vertrat hingegen die Ansicht, dass „das Qualitätsmanagement grundsätzlich für alle Privatschulen anzuwenden wäre, jedoch aufgrund der bisherigen Umsetzung nicht für alle erfassten Schulen umfassend anwendbar war.“

Schulen, auf die das Qualitätsmanagement für Schulen nicht anzuwenden war, mussten nach Ansicht des Bildungsministeriums allgemeine Erfordernisse der Qualitätssicherung erfüllen (etwa mussten sie über Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung verfügen) und sie unterlagen der Aufsicht des Staates<sup>26</sup> (vermittelt durch die Bildungsdirektionen).

- 12.2 Der RH hielt fest, dass sich die Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen verzögerte, weil das Bildungsministerium den Qualitätsrahmen für Schulen erst mit Anfang 2021 einführte. Das Bildungsministerium verschob u.a. aufgrund der COVID-19-Pandemie die verpflichtende Erarbeitung der pädagogischen Leitvorstellungen und des Schulentwicklungsplans durch die Schulen sowie die damit in Zusammenhang stehenden Dienstbesprechungen und Fortbildungsmaßnahmen auf Ende Jänner 2023. Damit standen diese Instrumente erst vier Jahre nach Umstrukturierung der Schulaufsicht zur Verfügung, obwohl das Qualitätsmanagement für Schulen eine neue Kernaufgabe der Schulaufsicht darstellte.

Der RH hielt kritisch fest, dass das Bildungsministerium erst rund vier Jahre nach Inkraftsetzen des Qualitätsrahmens für Schulen den Qualitätsrahmen für den Pädagogischen Dienst in Kraft setzte.

Weiters stellte er fest, dass zur Anwendung des Qualitätsmanagements für Schulen auf Privatschulen unterschiedliche Rechtsansichten zwischen dem Bildungsministerium und den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg bestanden.

<sup>23</sup> Statuschule = Privatschule, die keiner öffentlichen Schulart entspricht und aufgrund eines Organisationsstatuts geführt wird

<sup>24</sup> BGBl. 472/1986 i.d.F. BGBl. I 121/2024

<sup>25</sup> § 14 Privatschulgesetz

<sup>26</sup> Art. 17 Staatsgrundgesetz, RGBI. 142/1867 i.d.g.F.; für den Privatschulbereich konkretisiert durch § 23 Abs. 6 Privatschulgesetz



Der RH empfahl dem Bildungsministerium, die Rechtslage für eine Anwendung des Qualitätsmanagements für Schulen auf Privatschulen hinreichend zu klären und eine einheitliche Anwendung sicherzustellen. Die geklärte Rechtslage wäre allen Bildungsdirektionen zur Kenntnis zu bringen.

- 12.3 Das Bildungsministerium wiederholte in seiner Stellungnahme seine Rechtsansicht, wonach das Qualitätsmanagement für Schulen auf Privatschulen mit gesetzlicher Schulartbezeichnung anzuwenden sei – im Unterschied zu Privatschulen mit eigenem Organisationsstatut. Die Rechtslage hinsichtlich der pädagogischen Belange sei eindeutig. Eine Mitteilung an die Bildungsdirektionen zur Gewährleistung eines einheitlichen Vollzugs sei geplant.
- 12.4 Der RH begrüßte die vom Bildungsministerium in Aussicht gestellte Mitteilung an die Bildungsdirektionen. Diese Mitteilung wäre rasch vorzunehmen, um einen einheitlichen Vollzug ehestmöglich sicherzustellen.

## Konzeption

- 13.1 (1) Das Qualitätsmanagement für Schulen diente „der Steuerung des Schulalltags und den Entwicklungsvorhaben einer Schule“. Es sollte dazu beitragen, „dass Schulen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert voranbringen und qualitätsvollen Unterricht sicherstellen.“<sup>27</sup> Grundlage dafür war der Qualitätsrahmen für Schulen, der die wesentlichen Merkmale von Schulqualität beschrieb und die verbindliche, inhaltliche Grundlage für das Qualitätsmanagement bildete. Er richtete sich an die Schulen selbst und formulierte Vorgaben für die Schulleitung und die Lehrpersonen. Eines der grundlegenden Prinzipien dabei war der Qualitätskreislauf als kontinuierlicher Prozess bestehend aus
- Planen,
  - Durchführen,
  - Überprüfen und
  - Einleiten von Verbesserungen.

<sup>27</sup> [www.qms.at/ueber-qms/einfuehrung-von-qms](http://www.qms.at/ueber-qms/einfuehrung-von-qms) (abgerufen am 30. September 2024)



(2) Die Schulen hatten mit einer schulinternen Qualitätseinschätzung zu beginnen. Das Qualitätsmanagement für Schulen sah weiters folgende wesentliche Instrumente vor:

Tabelle 10: Wesentliche Instrumente des Qualitätsmanagements für Schulen

Instrumente	Inhalt
pädagogische Leitvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der pädagogischen Herangehensweise an der Schule und der Gestaltung der Lern- und Lehrprozesse</li> <li>• Erstellung durch Schulleitung unter Einbindung der Lehrpersonen an der Schule</li> <li>• jährliche Reflexion und Anpassung bei Bedarf, etwa bei einem Leitungswechsel oder der Weiterentwicklung eines Schulschwerpunkts</li> </ul>
Schulentwicklungsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zentrales strategisches Planungs- und Steuerungsinstrument für die Umsetzung aller Entwicklungsvorhaben einer Schule: Abdeckung der vom Bildungsministerium vorgegebenen Reformen sowie der für die Schule spezifischen Themen</li> <li>• Erstellung durch Schulleitung unter Einbindung der Lehrpersonen an der Schule: zu Beginn dabei Reflexion der vorangehenden Qualitätsentwicklungsperiode und datenbasierte Bestandsaufnahme der aktuellen Situation der Schule</li> <li>• Definition der Schulentwicklungsziele: für jedes Ziel („SMART“-Formel: spezifisch und konkret, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) sind anzugeben: Ausgangslage, Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung, Bezug zum Qualitätsrahmen für Schulen, Maßnahmen zur Zielerreichung, Projektplan</li> <li>• dynamisches Instrument: Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen</li> <li>• Geltung: drei Jahre</li> </ul>
Q-Handbuch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung notwendiger Unterlagen der Schule (Dokumenten- und Prozessmanagement)</li> <li>• Prozessbeschreibungen, z.B. Aufnahme neuer Schülerinnen und Schüler, Onboarding neuer Lehrpersonen</li> </ul>
Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch zwischen SchulqualitätsmanagerIn und Schulleitung, zumindest alle drei Jahre</li> <li>• Qualitätsentwicklung und -sicherung (TZ 15)</li> </ul>

Quelle: [www.qms.at](http://www.qms.at)

Eine Evaluation der Instrumente, insbesondere im Hinblick auf Akzeptanz, Nutzen und Zielerreichung an den Schulen, lag zur Zeit der Gebarungsüberprüfung des RH noch nicht vor. Ab dem Jahr 2025 plante das Bildungsministerium eine wissenschaftliche Begleitevaluation des Qualitätsmanagements für Schulen.

(3) Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement für Schulen lag in erster Linie bei der Schulleitung, die durch Lehrpersonen an der Schule unterstützt wurde. Das Bildungsreformgesetz 2017 etablierte die Bildungsregion als zentrale Steuerungseinheit.



Auf den Ebenen Schule und Bildungsregion im Qualitätsmanagement für Schulen waren folgende Akteurinnen und Akteure zuständig:

Tabelle 11: Aufgaben der Akteurinnen und Akteure im Qualitätsmanagement für Schulen

Ebene	Akteurinnen und Akteure	Aufgaben
Schule	Schulleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische Planung und Steuerung des Qualitätsmanagements</li> <li>• Personalentwicklung mit der systematischen Fort- und Weiterbildungsplanung</li> <li>• Einholung Lehrpersonen-Feedback</li> </ul>
	Qualitäts-SchulkoordinatorInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrpersonen mit unterstützenden, operativen Aufgaben zur Unterstützung der Schulleitung</li> <li>• Ansprechpersonen für Lehrpersonen</li> </ul>
	Lehrpersonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität</li> <li>• Einholung Schüler-Feedback</li> </ul>
Bildungsregion	SchulqualitätsmanagerInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätskontrolle</li> <li>• Personalentwicklung Schulleitung</li> </ul>
	Qualitäts-RegionalkoordinatorInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Qualitäts-SchulkoordinatorInnen</li> <li>• Organisation Vernetzungstreffen</li> </ul>

Quelle: BMBWF

(4) Die Einschätzung und Überprüfung von Ergebnissen und Wirkungen der schulischen Arbeit sollten systematisch mithilfe von Daten erfolgen. So konnten Schulleitungen und Lehrpersonen durch die interne Schulevaluation und durch Feedback der Schülerinnen und Schüler die Qualität ihrer Arbeit überprüfen und Veränderungsbedarf erkennen.

Seit dem Schuljahr 2021/22 führte das Bildungsministerium externe Schulevaluierungen durch. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung des RH lagen 237 externe Schulevaluationen vor. Das Bildungsministerium hatte einen Evaluationsplan und wählte jährlich die Schulen anhand einer kriterienbasierten Stichprobe aus.<sup>28</sup>

Weiters sollten die SQM und die Schulleitungen Daten aus dem Bildungsmonitoring nutzen, um die Prozesse und Ergebnisse im Schulwesen zu verbessern. Für die einzelne Schule stellte das Bildungsministerium den SQM etwa Berichte über Prüfungsergebnisse (z.B. aus der Zentralmatura) oder aus der individuellen Kompetenzmessung PLUS (**iKM PLUS**) zur Verfügung. Diese sollten – nach einer schulinternen Aufbereitung – von Schulleitung und Lehrpersonen nutzbar sein. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung plante das Bildungsministerium die Einführung eines Schuldatenblatts im Bildungsinformationssystem mit Winter 2024/25 für alle Volksschulen und eine Ausrollung auf alle Schularten. Damit sollte der Schulleitung und der

<sup>28</sup> Kriterien waren: Schularzt, Schulgröße, Urbanitätsgrad, sozio-ökonomischer Hintergrund der Schülerinnen und Schüler, geografische Verteilung, Ergebnisse der individuellen Kompetenzmessung PLUS ab Vorliegen der dreijährigen Zyklusberichte.



bzw. dem SQM gebündelt ein Datenangebot zur Verfügung stehen, z.B. Schülerdaten, Daten zu Bildungslaufbahnen, Abschlüssen, Übergängen, Kompetenzen und Prüfungsergebnissen.

Im Rahmen des vorgesehenen Qualitätskreislaufs konnte die Schulleitung anhand dieser Daten ihre Arbeit überprüfen und die Schul- und Unterrichtsqualität verbessern.

(5) Der RH holte im Rahmen der Gebarungsüberprüfung in den Ländern Niederösterreich und Vorarlberg insgesamt bei 14 Schulen Informationen ein und führte Informationsgespräche mit den für diese Schulen zuständigen SQM. Die pädagogischen Leitvorstellungen und Schulentwicklungspläne lagen an diesen Schulen auf, Q-Handbücher teilweise. Die Schulleitungen und Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren sahen insbesondere im Q-Handbuch einen Nutzen für eine effiziente Wissenssicherung und -weitergabe. Zu den Schulentwicklungsplänen gaben die Schulleitungen an, dass die SQM nur vereinzelt qualitative Rückmeldung unmittelbar nach Übermittlung an sie gegeben hatten. Die Rückmeldung erfolgte erst im Rahmen der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche, die bis zur Gebarungsüberprüfung noch nicht durchgängig geführt worden waren (TZ 16).

Aus den Gesprächen des RH mit den 14 Schulleitungen ging hervor, dass sie und ihre Lehrpersonen einmal im Schuljahr von einer Klasse Feedback einholten; Nachweise dafür lagen nicht vor. Die Nutzung der Daten aus dem Bildungsmonitoring (etwa iKM PLUS oder Zentralmatura-Ergebnisse) waren in den vom RH besuchten Schulen nur vereinzelt feststellbar und zumeist nicht dokumentiert.

- 13.2 Der RH sah im Qualitätsmanagement für Schulen ein grundsätzlich geeignetes System für die Schulleitungen, um die schulische Entwicklungsarbeit abzubilden, zu bewerten und zu steuern. Eine Evaluation der Instrumente, insbesondere im Hinblick auf Akzeptanz, Nutzen und Zielerreichung an den Schulen, lag noch nicht vor. Der RH stellte an den von ihm besuchten Schulen fest, dass die Instrumente pädagogische Leitvorstellungen, Schulentwicklungspläne und teilweise Q-Handbücher vorlagen und großteils genutzt wurden. Er wies aber kritisch darauf hin, dass die Daten aus dem Bildungsmonitoring (etwa iKM PLUS oder Zentralmatura-Ergebnisse) für die vom RH befragten Schulleitungen für deren Schul- und Unterrichtsentwicklung noch von untergeordneter Bedeutung waren. Er betonte die Relevanz der Bildungsmonitoring-Daten für die Wirkungsmessung schulischer Arbeit und für die kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität.

Der RH verwies auf seine Empfehlung an das Bildungsministerium in TZ 19, das Qualitätsmanagement für Schulen umfassend zu evaluieren.



Er empfahl dem Bildungsministerium, im Zuge dieser Evaluierung die Instrumente des Qualitätsmanagements für Schulen zu überprüfen, insbesondere im Hinblick auf die Akzeptanz, den Nutzen und die Zielerreichung an den Schulen.

Der RH empfahl den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg, Bildungsmonitoring-Daten mit den Schulleitungen regelmäßig zu thematisieren sowie diese zur Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verwenden. Dem Bildungsministerium empfahl er, auch die SQM anzuhalten, die Bildungsmonitoring-Daten zur Steuerung zu verwenden.

- 13.3 (1) Das Bildungsministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, dass die Umsetzung der Empfehlung zur Evaluierung bereits in Vorbereitung sei.

In einschlägigen Weiterbildungsveranstaltungen und Dienstbesprechungen würden die SQM bereits dahingehend geschult, die Bildungsmonitoring-Daten zur Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verwenden. Es sei ein eigenes Projekt zur datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung erarbeitet worden, das bereits in die Umsetzung gelangt sei.

(2) Die Bildungsdirektion für Niederösterreich teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass die Nutzung der Bildungsmonitoring-Daten in Zukunft mit den SQM und den Schulleitungen regelmäßig ein Schwerpunktthema sein werde, und zwar in Fortbildungsveranstaltungen der Pädagogischen Hochschulen (Pädagogische Hochschule Niederösterreich sowie Katholische Pädagogische Hochschule Wien/Niederösterreich) und bei Dienstbesprechungen. Die intensivere Beschäftigung mit den Bildungsmonitoring-Daten solle die kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität sowie die Wirkungsmessung schulischer Arbeit in Zukunft ermöglichen.

(3) Laut Stellungnahme der Bildungsdirektion für Vorarlberg würden jeweils nach Vorliegen aktueller Ergebnisse (z.B. iKM PLUS) diese gemeinsam im Team analysiert und im Rahmen von Leiter-Dienstbesprechungen allgemein besprochen. Die SQM würden die Ergebnisse in den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen thematisieren und bei Bedarf zusätzliche Gespräche führen. Zudem gebe es Angebote der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg zur Nutzung von Daten (z.B. iKM PLUS), die den Schulen zur Verfügung ständen. Jedenfalls würden bei besonders auffälligen Ergebnissen Gespräche mit den Schulleitungen geführt. Mit der Einführung der Schuldatenblätter – beginnend mit der Primarstufe – werde die Datennutzung erheblich erleichtert. Wenn Schulen eine externe Evaluation nützten, würden die jeweils zuständigen SQM die Ergebnisse mit den Ansprechpersonen der externen Evaluation und in weiterer Folge mit den Schulen besprechen, um mögliche Handlungsfelder rasch in konkrete Maßnahmen überzuführen.



- 13.4 Der RH wiederholte gegenüber dem Bildungsministerium und den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg, dass die Daten aus dem Bildungsmonitoring (etwa iKM PLUS oder Zentralmatura-Ergebnisse) für die Schul- und Unterrichtsentwicklung noch von untergeordneter Bedeutung waren. Er betonte abermals die Relevanz der Bildungsmonitoring-Daten für die Wirkungsmessung schulischer Arbeit und für die kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität. Er verblieb bei seinen Empfehlungen.

## Evaluations- und Feedbacktool

- 14.1 (1) Als ein wesentliches Instrument des Qualitätsmanagements für Schulen beabsichtigte das Bildungsministerium, eine Online-Plattform für schulische Evaluation und Feedback sowie für Materialien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung zu beschaffen und zu etablieren. Es beauftragte dafür vor Einleitung eines Vergabeverfahrens eine externe Wissenschaftlerin mit einer Marktrecherche zu Schulevaluationsplattformen im deutschsprachigen Raum. Auch prüfte das Bildungsministerium die Option, ein Tool selbst zu programmieren. Letztlich kam es zum Schluss, dass nur ein Unternehmen, dessen Evaluationsplattform in der Schweiz und in einigen deutschen Bundesländern im Einsatz war, den Anforderungen entsprach. Es beauftragte die Bundesbeschaffung GmbH, aufgrund technischer Ausschließlichkeit<sup>29</sup> mit diesem Unternehmen ein Verhandlungsverfahren ohne vorige Bekanntmachung zum Abschluss einer Rahmenvereinbarung durchzuführen. Als Begründung für die technische Ausschließlichkeit führte das Bildungsministerium u.a. die von diesem Unternehmen bereits für das Schuljahr 2021/22 fertiggestellten und verfügbaren Feedbackformulare, die effiziente Administrierbarkeit der Rechte- und Benutzerverwaltung für eine große Anzahl von Berechtigten unterschiedlicher Gruppen (Schulen, Verwaltung, Bildungsministerium, Pädagogische Hochschulen) sowie einen bereits etablierten Helpdesk an. Das Bildungsministerium und das Unternehmen unterzeichneten im Jänner 2021 die Rahmenvereinbarung mit einem Gesamtvolumen von 8,50 Mio. EUR (davon 300.000 EUR für jährliche Wartungskosten) für 5.732 Lizenzen, hauptsächlich Schulen. Für die Schuljahre 2021/22 bis 2026/27 belief sich der geplante Abruf auf 4,08 Mio. EUR.

(2) Das Evaluations- und Feedbacktool wurde für Schulleitungen und Lehrpersonen zwischen September 2021 und Februar 2022 gestaffelt freigeschaltet. Thema, Art und Zeitpunkt der internen Schulevaluation sollten im Schulentwicklungsplan festgelegt werden. Zudem hatte jede Lehrperson mindestens ein Feedback je Schuljahr von den Schülerinnen und Schülern einer Klasse sowie die Schulleitung mindestens ein Feedback je Schuljahr von allen Lehrpersonen einzuholen. Dies diente dazu, die Wirkung des Unterrichts bzw. der Leitung besser einschätzen und verbessern zu

<sup>29</sup> § 36 Abs. 1 Z 3 lit. a Bundesvergabegesetz 2018, BGBl. I 65/2018 i.d.F. BGBl. II 91/2019



können. Darüber hinaus bot das Tool zahlreiche elektronische Feedbackformulare für Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen sowie Erziehungsberechtigte zu unterschiedlichen Themen (Lese- und Schreibkompetenz, Gewalt an der Schule etc.) sowie zu den zugehörigen Unterrichtsmaterialien.

(3) Das Unternehmen stellte dem Bildungsministerium jährlich Nutzungsstatistiken zum Evaluations- und Feedbacktool zur Verfügung. Demnach waren Ende April 2024 – rund zweieinhalb Jahre nach Einführung des Tools – 106.483 Benutzerinnen und Benutzer angelegt. Von den rd. 128.000 Bundes- und Landeslehrpersonen im Schuljahr 2023/24 verfügten daher 17 % über keinen eigenen Benutzerzugang. Von den 106.483 Benutzerinnen und Benutzern hatten 69.257 (65 %) ihren Zugang aktiviert.

Im Schuljahr 2022/23 verzeichnete das Unternehmen rd. 46.000 Feedbackeinholungen über die Plattform und rd. 10.180 Downloads von Feedbackformularen bei 101.660 Benutzerinnen und Benutzern. Vor dem Hintergrund der Verpflichtung, einmal im Jahr Feedback einzuholen, hatten daher mindestens 45 % der potenziellen Benutzerinnen und Benutzer für das Feedback das Evaluations- und Feedbacktool nicht verwendet (online oder ausgedruckt). Laut Bildungsministerium würden viele Lehrpersonen bereits ausgedruckte Formulare kopieren und für ihr Feedback verwenden; dazu lagen keine Daten vor. Eine Auswertung für Schulleitungen zur Anzahl der durchgeführten Feedbacks am Schulstandort ermöglichte das Evaluations- und Feedbacktool zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht. Insofern war die Überprüfbarkeit der jährlich eingeholten Feedbacks beschränkt.

- 14.2 Der RH erachtete das vom Bildungsministerium beschaffte Evaluations- und Feedbacktool als geeignet, um interne Schulevaluationen durchzuführen und die jährlich verpflichtenden Feedbacks einzuholen. Er hielt kritisch fest, dass im Schuljahr 2023/24 bei 17 % der Lehrpersonen kein Benutzerzugang zum Evaluations- und Feedbacktool dokumentiert war. Angesichts der Lizenz- und Wartungskosten von 4,08 Mio. EUR (Schuljahre 2021/22 bis 2026/27) kritisierte er, dass 35 % der Benutzerinnen und Benutzer im Schuljahr 2023/24 ihren Zugang noch nicht aktiviert hatten. Er wies weiters kritisch darauf hin, dass im Schuljahr 2022/23 mindestens 45 % der potenziellen Benutzerinnen und Benutzer das Evaluations- und Feedbacktool für das jährlich verpflichtende Feedback nicht nachweislich verwendet hatten. Auch ermöglichte das Evaluations- und Feedbacktool den Schulleitungen keine Übersicht über die am Schulstandort durchgeführten Feedbacks.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, für das Evaluations- und Feedbacktool unter Nutzen-Kosten-Aspekten die Einrichtung einer Auswertungsmöglichkeit für Schulleitungen zur Anzahl der durchgeführten Feedbacks am Schulstandort zu prüfen, um den Schulleitungen ein Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen.



Weiters empfahl der RH dem Bildungsministerium, umgehend Maßnahmen zu setzen, damit mehr Lehrpersonen das Evaluations- und Feedbacktool nutzen.

Der RH hielt fest, dass das Bildungsministerium aufgrund der speziellen Anforderungen an das Evaluations- und Feedbacktool zum Abschluss einer Rahmenvereinbarung ein Verhandlungsverfahren ohne vorige Bekanntmachung wegen technischer Ausschließlichkeit mit nur einem Bieter führte. Er verwies in diesem Zusammenhang auf seine Empfehlung in seinem Bericht „8-Punkte-Plan für eine digitale Schule“ (Reihe Bund 2024/29, TZ 28), Ausnahmebestimmungen des Bundesvergabegesetzes 2018, wie technische und rechtliche Ausschließlichkeit, restriktiv einzusetzen.

- 14.3 Laut Stellungnahme des Bildungsministeriums werde die Empfehlung zur Auswertungsmöglichkeit für Schulleitungen im Evaluations- und Feedbacktool geprüft und nach Möglichkeit umgesetzt.

An einer Umsetzungsstrategie, damit mehr Lehrpersonen das Evaluations- und Feedbacktool nutzen, werde bereits gearbeitet. In Dienstbesprechungen, Weiterbildungsformaten und über verschiedene Kommunikationsformate des Ministeriums würde intensiv auf die Instrumente und Materialien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung hingewiesen.

- 14.4 Der RH hob gegenüber dem Bildungsministerium die Bedeutung von regelmäßigen Feedbacks für die Schul- und Unterrichtsentwicklung hervor. In diesem Zusammenhang und vor dem Hintergrund der Lizenz- und Wartungskosten von 4,08 Mio. EUR (Schuljahre 2021/22 bis 2026/27) wies er erneut kritisch auf das ungenutzte Potenzial des Evaluations- und Feedbacktools hin. So hatten etwa im Schuljahr 2022/23 mindestens 45 % der potenziellen Benutzerinnen und Benutzer das Evaluations- und Feedbacktool für das jährlich verpflichtende Feedback nicht nachweislich verwendet. Maßnahmen zur Nutzungssteigerung waren daher dringend geboten.



## Qualitätskontrolle

### Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche

15.1 (1) Die Einführung und Umsetzung des neuen Qualitätsmanagements für Schulen bedurften einer Qualitätskontrolle. Die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen SQM und Schulleitung waren laut Bildungsministerium das zentrale Instrument des Qualitätsmanagements für Schulen und daher essenziell für eine erfolgreiche Reformumsetzung. Im Rahmen der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche überprüften die SQM anhand von Leitfragen, ob die Schule über ein funktionierendes Qualitätsmanagement verfügte, und unterstützten die Schulleitung gegebenenfalls bei der weiteren Implementierung und Verbesserung. Das Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch hatte folgende zwei Funktionen:

- Beratung und Unterstützung der Schule bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement am Standort sowie der damit verbundenen Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung,
- Qualitätskontrolle der Schulentwicklungsprojekte, der Prozesse sowie Ergebnisse der Schule, bei Bedarf Initiierung von Interventionen bzw. Verbesserungsmaßnahmen.

(2) Das Bildungsministerium veröffentlichte einen „Leitfaden zum Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch“. Dieser beschrieb die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation und beinhaltete Leitfragen. Zudem stellte das Bildungsministerium den SQM eine Vorlage zum Gesprächsprotokoll zur Verfügung. Die SQM hatten die Gespräche zu dokumentieren und die von der Schulleitung und ihnen unterzeichneten Protokolle aufzubewahren. Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Gesprächs nahmen nach Auskunft des Bildungsministeriums in der Regel zwei bis drei Tage in Anspruch, abhängig von der Größe der Schule.

Die bzw. der SQM hatte mit den Schulleitungen zumindest alle drei Jahre Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu führen.<sup>30</sup> Der Dreijahreszyklus korrespondierte mit dem Planungshorizont für den Schulentwicklungsplan, der an der Schule auflag und dessen Ziele zwischen der Schulleitung und den SQM im Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch vereinbart werden sollten. Weiters bildeten das Q-Handbuch und die Daten aus dem Bildungsmonitoring die Grundlage für die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche.

(3) Da das Bildungsministerium mit Erlass die Pflicht der Schulen zur Erstellung der Schulentwicklungspläne für die Schuljahre 2022/23 bis 2024/25 auf Ende Jänner 2023 verschob, erstreckte sich auch die Frist für die Durchführung von zumin-

<sup>30</sup> § 8 Verordnung Schulqualitätsmanagement



dest einem ersten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch bis Ende Jänner 2026. Dadurch konnten Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und SQM zum Schulentwicklungsplan auch erst am Ende dieser Frist, drei Jahre nach Vorlage der Schulentwicklungspläne, getroffen werden.

- 15.2 Der RH hielt positiv fest, dass das Bildungsministerium einen „Leitfaden zum Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch“ inklusive einer Gesprächsvorlage veröffentlichte und damit auf einen standardisierten Ablauf und eine einheitliche Dokumentation der Gespräche zwischen Schulleitung und SQM hinwirkte. Er betonte die Bedeutung des Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächs zwischen Schulleitung und SQM, das bei Einführung eines neuen Qualitätsmanagements am Schulstandort als Qualitätskontrolle essenziell für dessen erfolgreiche Umsetzung war.

Der RH sah aber kritisch, dass das Bildungsministerium bei Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen den SQM drei Jahre Zeit gab, die wesentlichen Instrumente im Rahmen der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu überprüfen. Nach Ansicht des RH konnte eine späte Qualitätssicherung den Umsetzungserfolg der Reform erheblich verzögern und die Akzeptanz der Schulleitungen dafür schwächen.

**Der RH empfahl dem Bildungsministerium, bei zukünftigen Reformvorhaben die Überprüfung durch die SQM insbesondere in der Einführungsphase engmaschiger zu gestalten, damit der Umsetzungserfolg der Reformmaßnahmen nicht verzögert und die Akzeptanz durch die Beteiligten hochgehalten wird.**

Der RH wies darauf hin, dass eine Vereinbarung der Ziele zum Schulentwicklungsplan zwischen Schulleitung und SQM im Rahmen des Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächs am Ende des dreijährigen Zeitraums nicht zweckmäßig war, weil dadurch das Risiko bestand, dass die Schule Ziele verfolgte, die sich nach der Qualitätssicherung durch die bzw. den SQM noch ändern könnten.

**Der RH empfahl dem Bildungsministerium, über die Bildungsdirektionen die SQM anzuweisen, den Schulleitungen zeitnah zu den Schulentwicklungsplänen Rückmeldungen zu geben.**

- 15.3 Laut Stellungnahme des Bildungsministeriums sei die Empfehlung zu den Reformvorhaben nachvollziehbar und werde zukünftig stärker berücksichtigt. Weiters verwies das Bildungsministerium auf seine Stellungnahme zu TZ 7.

Die Empfehlung über zeitnahe Rückmeldung zu den Schulentwicklungsplänen werde aufgegriffen, an einem Zeitplan für die Rückmeldungen im Zuge von Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen werde gearbeitet.



16.1 (1) Der RH erhebt die Anzahl sowie die Dokumentation der von 1. Februar 2023 bis 31. März 2024 durchgeführten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche in den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg sowie im Bildungsministerium:

(a) Die Bildungsdirektion für Niederösterreich meldete dem RH 501 durchgeführte Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche. Nach Überprüfung der verpflichtenden Dokumentation durch den RH konnten 472 Gespräche belegt werden:

Tabelle 12: Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche in Niederösterreich;  
1. Februar 2023 bis 31. März 2024

Bildungsregion	Schulen	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche		
		protokolliert	offen	Anteil Gespräche an Anzahl Schulen in %
Anzahl				
1 – Zwettl	210	162	77	23
2 – Mistelbach	223	89	40	60
3 – Waidhofen an der Ybbs	194	21	11	89
4 – Tulln	204	21	10	90
5 – Baden	184	78	42	58
6 – Wiener Neustadt	163	97	60	40
Fachbereich Berufsschulen im Fachstab	22	4	18	82
gesamt	1.200	472	39	61

Quelle: Bildungsdirektion für Niederösterreich; Auswertung: RH

Der Anteil der bis Ende März 2024 protokollierten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche an der Gesamtzahl der Schulen lag in Niederösterreich bei 39 %, wobei der Anteil zwischen den Bildungsregionen stark variierte. Während in der Bildungsregion 1 (Zwettl) die SQM an 77 % der Schulen bereits Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt hatten, lag dieser Anteil in den Bildungsregionen 3 (Waidhofen an der Ybbs) und 4 (Tulln) bei rd. 10 %.



(b) Die Bildungsdirektion für Vorarlberg meldete dem RH 94 durchgeführte Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche. Nach Überprüfung der verpflichtenden Dokumentation durch den RH konnten 79 Gespräche belegt werden:

Tabelle 13: Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche in Vorarlberg;  
1. Februar 2023 bis 31. März 2024

Bildungsregion	Schulen	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche		
		protokolliert	offen	
	Anzahl	Anteil Gespräche an Anzahl Schulen in %		
Süd <sup>1</sup>	129	45	35	65
Nord <sup>2</sup>	142	34	24	76
Fachbereich Berufsschulen im Fachstab	8	0	0	100
gesamt	279	79	28	72

<sup>1</sup> Stadt Feldkirch, Vorderland, Kummenberg, Klostertal, Großes Walsertal, Walgau, Bludenz, Montafon, Brandnertal

<sup>2</sup> Stadt Bregenz, Leiblachtal, Dornbirn, Hohenems, Bregenzerwald, Kleines Walsertal, Rheindelta, Lustenau, Hofsteig

Quelle: Bildungsdirektion für Vorarlberg; Auswertung: RH

Der Anteil der bis Ende März 2024 protokollierten Gespräche an der Gesamtanzahl der Schulen lag bei 28 %. Im Fachbereich Berufsschulen im Fachstab waren noch keine Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche geführt worden.

(c) Das Bildungsministerium meldete dem RH 24 durchgeführte Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche, die alle protokolliert waren:

Tabelle 14: Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche im Bildungsministerium; 1. Februar 2023 bis 31. März 2024

Schulart	Schulen	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche		
		protokolliert	offen	
	Anzahl	Anteil Gespräche an Anzahl Schulen in %		
höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalten	4	4	100	0
in Pädagogische Hochschulen eingegliederte Praxisvolks- und -mittelschulen	23	6	26	74
Bundesinstitut für Sozialpädagogik in Baden	1	1	100	0
land- und forstwirtschaftliche mittlere und höhere Schulen	14	13	93	7
gesamt	42	24	57	43

Quelle: BMBWF; Auswertung: RH

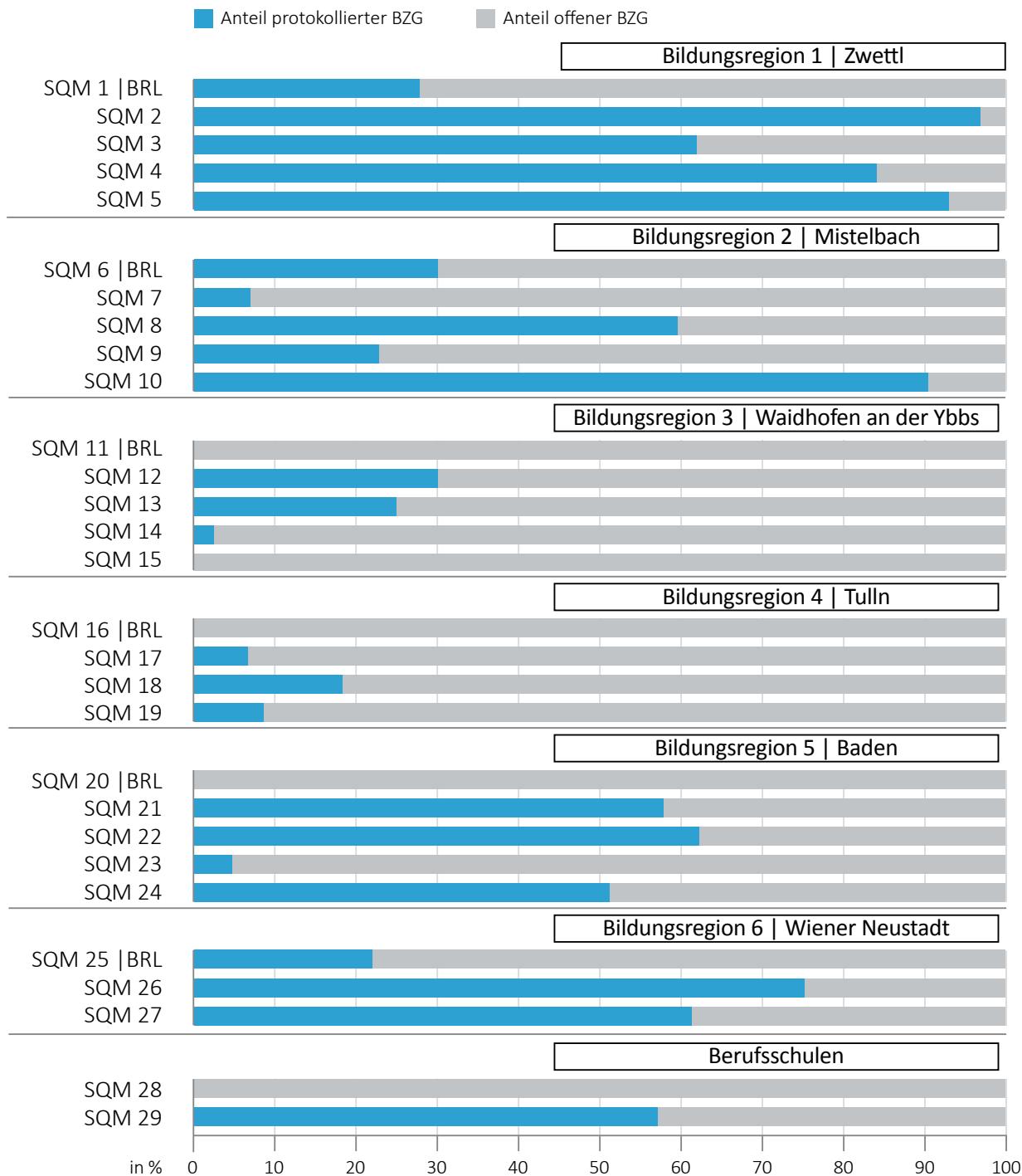


Der Anteil der bis Ende März 2024 protokollierten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche an der Gesamtzahl der Schulen lag bei 57 %; in den in die Pädagogischen Hochschulen eingegliederten Praxisvolks- und -mittelschulen lag der Anteil bei rund einem Viertel, in den weiteren Schulen zwischen 93 % und 100 %.

(2) (a) Die folgende Abbildung stellt mit Stand 31. März 2024 den protokollierten die noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche je SQM in Niederösterreich gegenüber:



Abbildung 6: Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) je SQM in Niederösterreich;  
Stand 31. März 2024



BRL = Bildungsregionsleitung

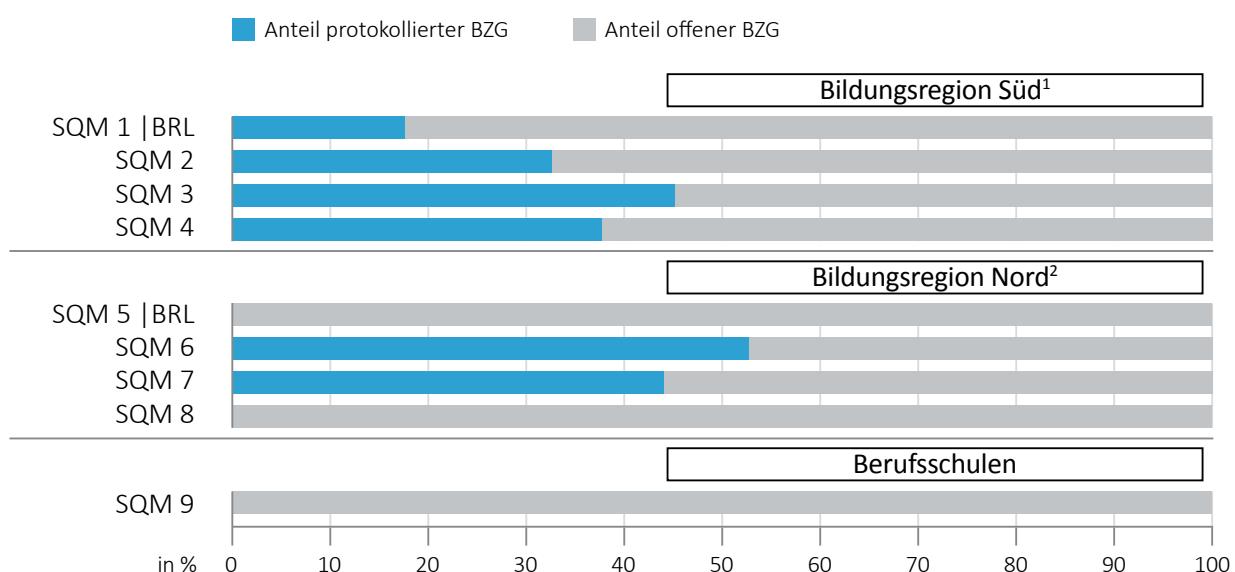
SQM = Schulqualitätsmanagerin bzw. -manager

Quelle: Bildungsdirektion für Niederösterreich; Auswertung und Darstellung: RH

Der Anteil der bis Ende Jänner 2026 noch zu führenden Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche je SQM in Niederösterreich variierte stark und lag zwischen 3 % und 100 %. Fünf von 29 SQM hatten bis 31. März 2024, sohin innerhalb der ersten 14 Monate, kein Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch an den ihnen zugewiesenen Schulen durchgeführt.

(b) Die folgende Abbildung stellt mit Stand 31. März 2024 den protokollierten die noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche je SQM in Vorarlberg gegenüber:

Abbildung 7: Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) je SQM in Vorarlberg;  
Stand 31. März 2024



BRL = Bildungsregionsleitung

SQM = Schulqualitätsmanagerin bzw. -manager

<sup>1</sup> Stadt Feldkirch, Vorderland, Kummenberg, Klostertal, Großes Walsertal, Walgau, Bludenz, Montafon, Brandnertal

<sup>2</sup> Stadt Bregenz, Leiblachtal, Dornbirn, Hohenems, Bregenzerwald, Kleines Walsertal, Rheindelta, Lustenau, Hofsteig

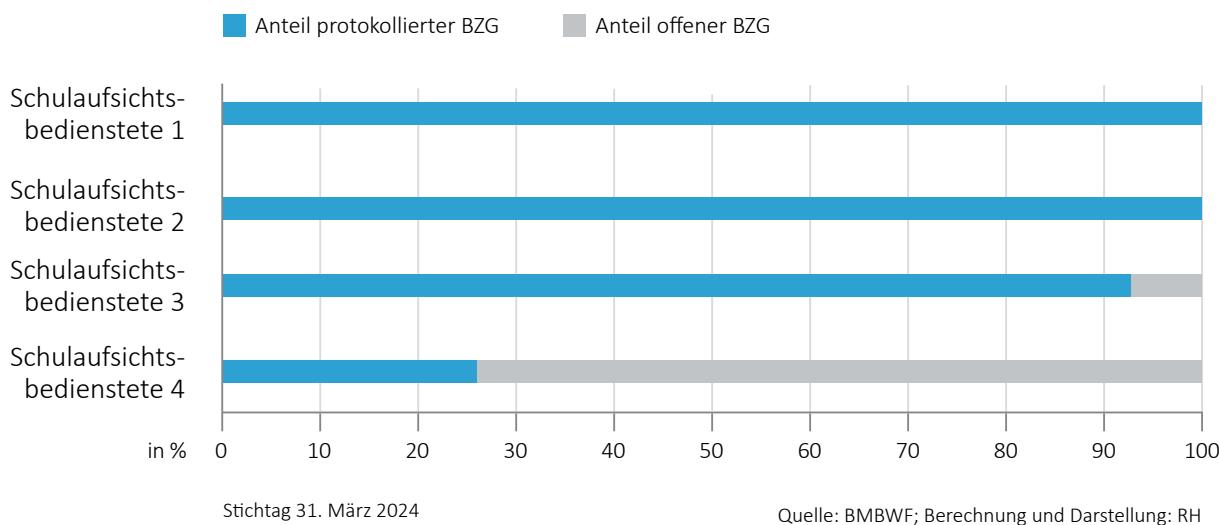
Quelle: Bildungsdirektion für Vorarlberg; Auswertung und Darstellung: RH

Der Anteil der bis Ende Jänner 2026 noch zu führenden Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche je SQM variierte auch in Vorarlberg stark und lag zwischen 47 % und 100 %.

Drei von neun SQM hatten bis 31. März 2024, sohin innerhalb der ersten 14 Monate, kein Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch an den ihnen zugewiesenen Schulen durchgeführt.

(c) Die folgende Abbildung stellt mit Stand 31. März 2024 den protokollierten die noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche je SQM im Bildungsministerium gegenüber:

Abbildung 8: Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) je Schulaufsichtsbedienstete im Bildungsministerium; Stand 31. März 2024



Zwei von vier Schulaufsichtsbediensteten des Bildungsministeriums hatten in allen ihnen zugeteilten Schulen ein erstes Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch geführt.

(3) Die Initiative zur Durchführung der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche ging von den SQM bzw. den Schulaufsichtsbediensteten aus. Eine einheitliche risikoorientierte Durchführungsplanung – welche Schule zu welchem Zeitpunkt geprüft werden sollte – sahen die Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg sowie das Bildungsministerium nicht vor.

(4) Die Dokumentation – Gesprächsprotokolle zum Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch und Schulentwicklungspläne – hatte gemäß Leitfaden des Bildungsministeriums sowohl in der Schule als auch in der Bildungsdirektion vorzuliegen:

- Laut Auskunft der Bildungsdirektion für Niederösterreich speicherten die SQM die Schulentwicklungspläne und Protokolle zu den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen auf dem Laufwerk der jeweiligen Bildungsregion ab; die vom RH überprüften Gesprächsdokumentationen im Fachbereich Berufsschulen sicherte der SQM im elektronischen Akt.
- Laut Kanzleiordnung der Bildungsdirektion für Vorarlberg sollte die Kommunikation mit den Schulen bevorzugt über den elektronischen Akt oder per E-Mail erfolgen.



Die von den Schulen übermittelten Dokumente Schulentwicklungsplan, pädagogische Leitvorstellungen und Protokolle zum Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch bewahrten die vom RH befragten SQM großteils bei sich in Papierform auf; sie wurden nicht elektronisch und zentral gesammelt.

- Aufgrund der Aufteilung der Schulaufsichtsbediensteten des Bildungsministeriums auf unterschiedliche Abteilungen speicherten diese die Protokolle der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche sowie weitere Dokumente nicht zentral ab.

Standardisierte und regelmäßige Meldungen bzw. Berichte der SQM und der Schulaufsichtsbediensteten über absolvierte und noch offene Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche oder über Schulen mit einem erhöhten Risiko, die Ziele nicht zu erreichen, sahen weder die Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg noch das Bildungsministerium vor.

Die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne 2023 der beiden Bildungsdirektionen enthielten Indikatoren zum Umsetzungsstand der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche. In Niederösterreich fehlten diesbezügliche Angaben; in Vorarlberg waren die angegebenen Indikatorwerte falsch (siehe TZ 19).

(5) (a) Die SQM verwendeten in Niederösterreich zur Gesprächsdokumentation die Leitfragen aus der Vorlage des Bildungsministeriums. In Vorarlberg und im Bildungsministerium war die Dokumentation der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche durch die SQM und Schulaufsichtsbediensteten uneinheitlich. Sie verwendeten unterschiedliche, teils selbst gestaltete Vorlagen, die alle wesentlichen Leitfragen des Bildungsministeriums, z.B. zum Schulentwicklungsplan, beinhalteten.

(b) Zur Dokumentation der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche gehörte laut Leitfaden auch ein von der Schulleitung und der bzw. dem SQM unterzeichnetes Gesprächsprotokoll. Eine Auswertung der dem RH übermittelten Protokolle ergab Folgendes:

- In Niederösterreich waren von den 472 übermittelten Protokollen 439 nicht von beiden Seiten unterzeichnet. In der Bildungsregion 3 (Waidhofen an der Ybbs) waren 43 % der Gesprächsprotokolle nicht von beiden Seiten unterzeichnet; in den weiteren Bildungsregionen und im Fachbereich Berufsschulen lag der Anteil der korrekt unterzeichneten Protokolle zwischen 85 % und 100 %.
- Von den 79 dem RH übermittelten Protokollen aus Vorarlberg waren 32 nicht von beiden Seiten unterzeichnet, 47 waren entweder nur von der Schulleitung oder nur der bzw. dem SQM unterfertigt.
- Die Schulaufsichtsbediensteten des Bildungsministeriums protokollierten alle Gespräche; alle Protokolle waren sowohl von der Schulleitung als auch von der Schulaufsichtsbediensteten unterzeichnet.



16.2 Der RH hielt fest, dass in den ersten 14 Monaten nach verpflichtender Einführung des Qualitätsmanagements in Niederösterreich an 39 %, in Vorarlberg an 28 % und im Bildungsministerium an 57 % der Schulen ein erstes Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit einer bzw. einem SQM oder einer Schulaufsichtsbediensteten geführt wurde.

Er kritisierte, dass

- die Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg sowie das Bildungsministerium keine risikoorientierte Durchführungsplanung vorsahen; dadurch war nicht sichergestellt, dass Schulen mit dringendem Bedarf an einer Qualitätskontrolle bzw. Beratung zeitnah ein Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit ihrer bzw. ihrem SQM oder Schulaufsichtsbediensteten durchführten.
- fünf SQM in Niederösterreich und drei SQM in Vorarlberg keine Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche geführt hatten.
- in den Bildungsregionen 3 (Waidhofen an der Ybbs) und 4 (Tulln) in Niederösterreich der Anteil noch offener Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche bei rd. 90 % lag und somit die erfolgreiche Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen nicht sichergestellt war.
- in der Bildungsregion 3 (Waidhofen an der Ybbs) in Niederösterreich 43 % und in der Bildungsdirektion für Vorarlberg rd. 60 % der Protokolle zu den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen nicht von beiden Seiten unterzeichnet waren.
- 16 % der von der Bildungsdirektion für Vorarlberg dem RH gemeldeten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche nicht durch ein Protokoll belegt werden konnten.
- die Dokumentation der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche entgegen der Kanzleiordnung in Vorarlberg großteils in Papierform erfolgte.
- es keine koordinierende Leitung für die Schulaufsichtsbediensteten im Bildungsministerium bis Ende Februar 2024 gab ([TZ 12](#)) und die Protokolle der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche nicht zentral vorlagen.

Standardisierte und regelmäßige Meldungen bzw. Berichte der SQM und der Schulaufsichtsbediensteten über absolvierte und noch offene Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche oder über Schulen mit einem erhöhten Risiko, die Ziele nicht zu erreichen, sahen weder die Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg noch das Bildungsministerium vor.

Insgesamt lag daher in den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg sowie im Bildungsministerium kein ausreichender Überblick über den Umsetzungsstand des zentralen Instruments im Qualitätsmanagement – der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche – vor. Eine Steuerung der Schulen und Bildungsregionen war daher nur eingeschränkt möglich.



Der RH empfahl dem Bildungsministerium sowie den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg, ein Reporting-System einzuführen, um einen laufenden Überblick über die durchgeführten und noch zu führenden Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu erhalten. Im Anschluss wäre der Fokus der SQM und der Schulaufsichtsbediensteten auf die Durchführung der noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu legen, um Qualitätsentwicklung und -sicherung an den Schulen sicherzustellen.

Er empfahl dem Bildungsministerium sowie den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg weiters, eine risikoorientierte Durchführungsplanung zu entwickeln, um Schulen mit einem erhöhten Risiko, ihre Ziele nicht zu erreichen, zu identifizieren und sie bei der Umsetzung von geeigneten Maßnahmen rechtzeitig unterstützen zu können.

Dem Bildungsministerium und der Bildungsdirektion für Vorarlberg empfahl er, die Dokumente zum Qualitätsmanagement zentral elektronisch aufzubewahren, um geordnete Übergaben an neue SQM und Schulaufsichtsbedienstete zu gewährleisten. Auch sollte dadurch eine Historie über die Entwicklung der Schulen sichergestellt werden, damit Auffälligkeiten gegebenenfalls in der Durchführungsplanung berücksichtigt werden können.

16.3 (1) Das Bildungsministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, die Einführung eines Reporting-Systems auf Umsetzbarkeit sowie die Erarbeitung entsprechender Instrumente für eine risikoorientierte Durchführungsplanung zu prüfen. Zudem werde es die zentrale elektronische Aufbewahrung von Dokumenten auf eine arbeitsökonomisch vertretbare Realisierbarkeit prüfen.

(2) Laut Stellungnahme der Bildungsdirektion für Niederösterreich sei ein Reporting-System bereits eingeführt worden, wodurch der Überblick über durchgeführte und noch zu führende Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche für den Zeitraum Februar 2023 bis Jänner 2026 gegeben sei. Die Vollständigkeit der Unterlagen würden die dafür zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Bildungsregion kontrollieren. Die Zentrale der Bildungsdirektion für Niederösterreich übermittelte quartalsweise eine Übersichtstabelle über den Status quo an die Abteilungsleitungen der Bildungsregionen bzw. der Berufsschulen. Bis Mitte Mai 2025 seien annähernd 90 % der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt und protokolliert worden. Die noch fehlenden Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche würden bis Ende des Schuljahres 2024/25 durchgeführt und protokolliert.

Eine risikoorientierte Durchführungsplanung werde – wie empfohlen – entwickelt. Die SQM würden in der nächsten dreijährigen Periode des Schulentwicklungsplans darauf den Fokus lenken.



(3) Die Bildungsdirektion für Vorarlberg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass die SQM die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche inzwischen systematisch erfasst und laufend ergänzt hätten. Diese Übersicht stehe den Abteilungsleitungen und der Leitung des Pädagogischen Dienstes digital zur Verfügung. Die SQM hätten die noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche großteils geführt bzw. vereinbart und alle Protokolle seien seit dem Schuljahr 2024/25 digital erfasst worden. Die Abteilungsleitungen hätten darauf Zugriff und forderten die Listen mit den durchgeführten Gesprächen jeweils zu Semester- und Schuljahresende ein. Diese Listen würden in weiterer Folge der Leitung des Pädagogischen Dienstes zur Verfügung gestellt.

Unter Nutzung der eingereichten Schulentwicklungspläne und vorhandenen Daten würden die Abteilungsleitungen künftig in den Regionen mit den zuständigen SQM und den Qualitäts-Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren jene Schulen identifizieren, bei denen das Risiko bestehe, die gesetzten Ziele nicht zu erreichen. Mit diesen Schulen würden zusätzlich zu den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen Gespräche vereinbart, darin die Zielerreichung besprochen und allenfalls notwendige Maßnahmen gesetzt. Bei Bedarf nähmen diese Schulen eine Schulentwicklungsbegleitung durch die Pädagogische Hochschule in Anspruch. Ein besonderes Augenmerk werde auf Schulen mit einem Wechsel in der Schulleitung gelegt.

Im elektronischen Akt werde ein eigener Bereich für den Pädagogischen Dienst eingerichtet. Bis zur Umsetzung würden die SQM ein eigenes Laufwerk zur Dokumentenaufbewahrung nutzen. Dieses System habe sich in der Region Dornbirn/ Hohenems ab 1. Jänner 2025 bewährt.

- 16.4 Der RH wiederholte gegenüber dem Bildungsministerium und den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg seine Kritik, dass zum Stand Ende März 2024 in den überprüften Bildungsdirektionen nur ein geringer Anteil der Schulen ein erstes Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit einer bzw. einem SQM geführt hatte. Außerdem gab es keine Übersicht über den Fortschritt der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche. Darüber hinaus war in den Bildungsdirektionen keine risikoorientierte Durchführungsplanung vorgesehen; dadurch war nicht sichergestellt, dass Schulen mit dringendem Bedarf an einer Qualitätskontrolle bzw. Beratung zeitnah ein Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit ihrer bzw. ihrem SQM erhielten. Der RH verblieb bei seinen Empfehlungen und mahnte eine konsequente und baldige Umsetzung ein.



## Personalentwicklungsgespräche

- 17.1 (1) Die SQM hatten seit 2019 mit den Schulleitungen periodische Personalentwicklungsgespräche zu führen und die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen sowie den festgelegten notwendigen Fortbildungsbedarf zu dokumentieren.<sup>31</sup> Das Bildungsministerium machte zu Ablauf, Inhalt und Frequenz dieser Gespräche keine näheren Angaben und erstellte keine Vorlage.
- (2) Eine Abfrage des RH zu den Personalentwicklungsgesprächen im Zeitraum 1. Februar 2023 bis 31. März 2024 zeigte, dass
- in der Bildungsdirektion für Niederösterreich kein Personalentwicklungsgespräch dokumentiert vorlag.
  - in der Bildungsdirektion für Vorarlberg zwei SQM 13 Gespräche dokumentierten. Laut Auskunft der Bildungsdirektion für Vorarlberg dienten die Personalentwicklungsgespräche dem Zweck, die Leitungsnachfolge zu klären bzw. zukünftige Bedarfe (z.B. Zeitkonto oder Korridorpension) zu erheben. Die SQM fertigten keine Protokolle an, weil sie mit den Schulleitungen und den Verantwortlichen in der Personalabteilung in ständigem Kontakt stünden.
  - das Bildungsministerium keine Personalentwicklungsgespräche führte. Es sah die Zuständigkeit für die Praxisschulen bei den Pädagogischen Hochschulen, für die land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen beim Landwirtschaftsministerium. Das Landwirtschaftsministerium verwies hingegen darauf, dass die Verordnung Schulqualitätsmanagement für sein Ressort nicht gelte. Mit den Schulleitungen werde die Personalentwicklung im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche thematisiert.
- (3) Zur angespannten Lehrpersonalsituation verwies der RH auf seinen Bericht „Lehrpersonaleinsatz“ (Reihe Bund 2025/18).
- 17.2 Vor dem Hintergrund der angespannten Lehrpersonalsituation kritisierte der RH, dass das Bildungsministerium keine näheren Vorgaben zu Ablauf, Inhalt und Frequenz der Personalentwicklungsgespräche machte und dazu keine Vorlage erstellte. Er hielt fest, dass im Zeitraum 1. Februar 2023 bis 31. März 2024 das Bildungsministerium und die Bildungsdirektion für Niederösterreich keine, die Bildungsdirektion für Vorarlberg 13 Personalentwicklungsgespräche dokumentiert hatten.

<sup>31</sup> § 10 Verordnung Schulqualitätsmanagement



Der RH empfahl dem Bildungsministerium, ehestmöglich einen Leitfaden zu Inhalt, Ablauf und Frequenz eines Personalentwicklungsgesprächs zu erstellen, um damit einen österreichweit standardisierten Ablauf und eine einheitliche Dokumentation zu gewährleisten.

Dem Bildungsministerium sowie den Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg empfahl er, sicherzustellen, dass die Personalentwicklungsgespräche mit den Schulleitungen entsprechend dem zu erstellenden Leitfaden einheitlich geführt und dokumentiert werden.

Der RH wies darauf hin, dass das Bildungsministerium die Zuständigkeit zur Führung der Personalentwicklungsgespräche in den Praxisschulen bei den Pädagogischen Hochschulen und in den land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen beim Landwirtschaftsministerium sah, nicht bei den Schulaufsichtsbedienten.

Er empfahl dem Bildungsministerium, zu veranlassen bzw. darauf hinzuwirken, dass die Pädagogischen Hochschulen bzw. das Landwirtschaftsministerium die Personalentwicklungsgespräche mit den Schulleitungen der ihnen zugeordneten Schulen entsprechend dem zu erstellenden Leitfaden führen.

- 17.3 (1) Das Bildungsministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, einen Leitfaden für Personalentwicklungsgespräche zu erstellen.

Auf eine einheitliche Handhabung der Personalentwicklungsgespräche durch die SQM werde es hinwirken.

Die Empfehlung zu den Personalentwicklungsgesprächen im Hinblick auf das Landwirtschaftsministerium nehme es zur Kenntnis. Für den Bereich der Pädagogischen Hochschulen werde darauf geachtet, die Empfehlung umzusetzen.

(2) Laut Stellungnahme der Bildungsdirektion für Niederösterreich hätte die Leitung des Bereichs Pädagogischer Dienst gemeinsam mit den Abteilungsleitungen der Bildungsregionen in Niederösterreich im Sommer 2024 einen Leitfaden mit näheren Vorgaben zu Ablauf und Inhalt der Personalentwicklungsgespräche erarbeitet. Mitte Mai 2025 seien knapp die Hälfte aller erforderlichen Personalentwicklungsgespräche bereits durchgeführt und protokolliert worden. Die noch offenen Personalentwicklungsgespräche würden im Schuljahr 2025/26 durchgeführt.

(3) Die Bildungsdirektion für Vorarlberg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie zur Dokumentation der Personalentwicklungsgespräche die von der Bildungsdirektion für Salzburg entwickelten Unterlagen und zur Erstellung von Berichten die Vorlage des Bildungsministeriums „Begleitender Qualitätsbericht über die Leitungs-



tätigkeit“ heranziehe. Sobald die Unterlagen des Bildungsministeriums für die Personalentwicklungsgespräche zur Verfügung stünden, würden diese eingesetzt.

- 17.4 Der RH verwies gegenüber dem Bildungsministerium auf die Stellungnahmen der beiden überprüften Bildungsdirektionen, die eigene Leitfäden zu Personalentwicklungsgesprächen hatten. Er erachtete daher eine rasche Umsetzung seiner Empfehlungen als geboten, um damit einen österreichweit standardisierten Ablauf und eine einheitliche Dokumentation zu gewährleisten.

## Steuerung

### Bildungsregionen als Steuerungseinheit

- 18.1 (1) (a) Für jede Bildungsregion war ab Juni 2019 ein regionaler Bildungs- und Entwicklungsplan zu erstellen.<sup>32</sup> Die Entwicklung und Umsetzung oblagen der Leitung der jeweiligen Bildungsregion. Dem Plan sollten nachweislich zur Verfügung stehende Daten (z.B. zu Bildung und Demografie) zugrunde liegen. Damit sollte sichergestellt werden, dass Entscheidungen der regionalen Bildungsplanung evidenzbasiert erfolgen und dass die Umsetzung zentraler und regionaler Entwicklungs- und Reformvorhaben im Zuge des Bildungscontrollings überprüft und dokumentiert wird.<sup>33</sup>

- (b) Das Bildungsministerium beauftragte im Jahr 2019 beim Unternehmen D eine Pilotierung des regionalen Bildungs- und Entwicklungsplans in der Bildungsregion Südoststeiermark. Die Auszahlungen dafür betrugen rd. 42.000 EUR. Aufgrund der COVID-19-Pandemie verzögerte sich das Projekt, es wurde schließlich im September 2022 abgeschlossen.

Die Pilotierung berücksichtigte aus Sicht des Bildungsministeriums die Einbeziehung von Stakeholdern in zu hohem Ausmaß und vernachlässigte andere Aspekte der regionalen Bildungs- und Entwicklungsplanung, etwa die Steuerung der Schulqualität über die SQM in der Bildungsregion oder die Schülerstromlenkung. Das Bildungsministerium plante daher zur Zeit der Gebarungsüberprüfung eine weitere Entwicklungs- und Pilotierungsphase mit wissenschaftlicher Begleitung, um die Pläne in das Qualitätsmanagement für den Pädagogischen Dienst zu integrieren. Vorlagen für die Erstellung der Pläne durch die Bildungsregionen sollten bis Herbst 2026 zur Verfügung stehen.

<sup>32</sup> § 7 Verordnung Schulqualitätsmanagement

<sup>33</sup> Das Aufgabenprofil der Qualitäts-Regionalkoordinatorinnen und -Regionalkoordinatoren sah vor, dass diese einen Unterstützungsplan für die Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren erstellen sollten. Dieser sollte zudem Teil des regionalen Bildungs- und Entwicklungsplans sein.



Eine Auswertung der durchgeführten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zur aggregierten Nutzung der Erkenntnisse aus den Gesprächen für den regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan war nicht möglich.

(c) Mangels Vorgaben waren die regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne der sechs Bildungsregionen in Niederösterreich sehr unterschiedlich und nur zum Teil datenbasiert. Die zwei Bildungsregionen in Vorarlberg hatten keine Pläne erstellt, da kein einheitliches Format zur Verfügung stand. Das Bildungsministerium erstellte für jene Schulen, über die es direkt die Schulaufsicht innehatte, ebenfalls keine regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne.

(2) (a) Für jede Bildungsregion war auch ein strategischer Personal- und Entwicklungsplan zu erstellen. Mangels Vorgabe durch das Bildungsministerium war nicht klar, wie dieser ausgestaltet sein sollte.

Die SQM hatten nachweislich periodische Personalentwicklungsgespräche mit den Schulleitungen zu führen (TZ 17). Eine Auswertung der durchgeführten Personalentwicklungsgespräche zur aggregierten Nutzung der Erkenntnisse aus den Gesprächen für den strategischen Personal- und Entwicklungsplan war nicht möglich.

(b) In Niederösterreich und Vorarlberg lagen keine strategischen Personal- und Entwicklungspläne für die Bildungsregionen vor. Der Pädagogische Dienst der Bildungsdirektion für Vorarlberg initiierte im Frühjahr 2024 einen Prozess zur Erarbeitung solcher Pläne.

Das Bildungsministerium erstellte für die Zentrallehranstalten und die land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen keinen strategischen Personal- und Entwicklungsplan. Für die land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen sah das Bildungsministerium die Zuständigkeit für die strategische Personalführung beim Landwirtschaftsministerium.

18.2 Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 wurden die Bildungsregionen als zentrale Steuerungseinheit für das Qualitätsmanagement eingeführt (TZ 13). Damit wurde auch die Bedeutung der regionalen Bildungsplanung hervorgehoben. Der RH sah die vorgesehenen regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne und die strategischen Personal- und Entwicklungspläne als notwendige Instrumente an, um eine regionale Bildungsplanung zu ermöglichen.

Der RH kritisierte, dass das Bildungsministerium keine Vorgaben zum regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan sowie zum strategischen Personal- und Entwicklungsplan vorgelegt hatte, obwohl diese in der Verordnung Schulqualitätsmanagement (in Kraft seit Juni 2019) vorgesehen waren. Das Bildungsministerium hatte zwar eine Pilotierung zum regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan durchgeführt,



das Ergebnis machte jedoch eine neuerliche Pilotierung erforderlich. Die Vorlage zum regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan war für 2026 geplant, somit sieben Jahre nach Einführung der Pflicht zur Erstellung der Pläne. Der RH wies kritisch auf die Kosten der Beauftragung des Unternehmens D für die erste Pilotierung von rd. 42.000 EUR hin und verwies dazu auf seine Ausführungen in TZ 5, dass zwischen dem Bildungsministerium und dem Unternehmen D aufgrund wiederholter Beauftragungen bei unterschiedlichen Projekten ein Abhängigkeitsverhältnis bestehen könnte.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, die Konzeption der regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne zügig voranzutreiben, um den Bildungsregionen ehestmöglich Vorlagen für die Pläne bereitzustellen zu können. Es wäre zu prüfen, inwiefern die Erkenntnisse aus den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen für die regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne verwendet werden können.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium weiters, die Konzeption der strategischen Personal- und Entwicklungspläne zügig voranzutreiben, um auch dafür den Bildungsregionen ehestmöglich Vorlagen für Pläne bereitzustellen zu können. Es wäre zu prüfen, inwiefern die Erkenntnisse aus den Personalentwicklungsgesprächen für die strategischen Personal- und Entwicklungspläne verwendet werden können.

Der RH wies darauf hin, dass das Bildungsministerium die Zuständigkeit für den strategischen Personal- und Entwicklungsplan bei den land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen beim Landwirtschaftsministerium sah.

Er empfahl dem Bildungsministerium, darauf hinzuwirken, dass das Landwirtschaftsministerium den strategischen Personal- und Entwicklungsplan für die land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen entsprechend der zu erstellenden Vorlage verfasst.

- 18.3 Das Bildungsministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, dass konzeptive Überlegungen zu den regionalen Bildungs- und Entwicklungsplänen bereits vorlägen und ehestmöglich umgesetzt würden.

Die Konzeption der strategischen Personal- und Entwicklungspläne werde im Zuge der Entwicklung des Qualitätsmanagements für den Pädagogischen Dienst geprüft.

Die Empfehlung zum strategischen Personal- und Entwicklungsplan für die land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen nahm das Bildungsministerium zur Kenntnis.



- 18.4 Der RH wiederholte gegenüber dem Bildungsministerium, dass es mehr als fünf Jahre nach Inkrafttreten der Verordnung Schulqualitätsmanagement keine Vorgaben zum regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan sowie zum strategischen Personal- und Entwicklungsplan gab. Da diese Pläne notwendige Instrumente waren, um eine regionale Bildungsplanung zu ermöglichen, war eine rasche Umsetzung der Empfehlungen wesentlich.

## Steuerungsarchitektur

- 19.1 (1) Die folgende Tabelle zeigt die Steuerungsebenen und Planungsinstrumente je Ebene für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an Schulen:

Tabelle 15: Steuerungsebenen und Planungsinstrumente

Steuerungsebene	Planungsinstrument	Zeitraum	Zielfestlegung durch
Bildungsministerium	Wirkungsangaben im Bundesfinanzgesetz	1 Jahr <sup>1</sup>	Bildungsministerium
Bildungsdirektion	Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan	4 Jahre (jährliche rollierende Anpassungen)	Bildungsministerium, Bildungsdirektion
Bildungsregion <u>(TZ 18)</u>	regionaler Bildungs- und Entwicklungsplan	offen	offen
	strategischer Personal- und Entwicklungsplan	offen	offen
Schule	Schulentwicklungsplan	3 Jahre	Schule; Vereinbarung mit Schulaufsicht/SchulqualitätsmanagerInnen

<sup>1</sup> Wirkungsangaben können über mehrere Jahre (adaptiert) fortgeschrieben werden.

Quelle: BMBWF

(2) Das Bildungsministerium definierte bei Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen weder messbare Ziele zur Schul- und Unterrichtsqualität noch Indikatoren noch, wie sich die Schul- und Unterrichtsqualität entwickeln sollte. Daher war nicht feststellbar, ob und in welchem Ausmaß das Qualitätsmanagement die Schul- und Unterrichtsqualität steigerte.

(3) Das Bildungsministerium gab den Bildungsdirektionen in deren Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen 2023–2026 und 2024–2027 u.a. das Ziel vor, das Qualitätsmanagement an allen Schulen zu implementieren; die SQM sollten dabei unterstützen.



Als Meilenstein war der Ist-Stand der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche der SQM mit den Schulleitungen festgelegt:

Tabelle 16: Ist-Stand Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche

Ist-Stand Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche	Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2023–2026 1. Jänner 2023	Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2024–2027 1. Jänner 2024	31. März 2024 (RH-Erhebung)
Anteil Gespräche an Anzahl der Schulen in %			
Bildungsdirektion für Niederösterreich	–	30	39
Bildungsdirektion für Vorarlberg	27	38	28

Quellen: BMBWF; Bildungsdirektionen für Niederösterreich und für Vorarlberg

Die Bildungsdirektion für Niederösterreich gab im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2023–2026 keinen Ist-Stand, im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2024–2027 einen Ist-Stand von 30 % an. Zum 31. März 2024 lag der Wert bei 39 %.

Die Bildungsdirektion für Vorarlberg wies im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2023–2026 mit Stichtag 1. Jänner 2023 einen Ist-Stand von 27 % aus, im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2024–2027 mit Stichtag 1. Jänner 2024 einen Ist-Stand von 38 %. Zum 31. März 2024 lag der Wert, wie vom RH erhoben, bei 28 %, also um zehn Prozentpunkte niedriger ([TZ 16](#)).

(4) Die Schulentwicklungspläne dienten der systematischen Steuerung der Schule durch die Schulleitung und der Rechenschaftslegung gegenüber der Schulaufsicht ([TZ 13](#)). Wie die Interne Revision des Bildungsministeriums festgestellt hatte, waren die Ziele der Schulentwicklungspläne aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Schulen individuell und deshalb begrenzt bzw. nicht vergleichbar. Eine regionale Auswertung der Ziele war daher nicht möglich. Auch die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche der SQM waren im Hinblick auf die Zielerreichung weder auswertbar noch im Hinblick auf die Wirkungen des Qualitätsmanagements für Schulen auf regionaler Ebene standardisiert analysierbar ([TZ 18](#)).

(5) Der Qualitätsrahmen für Schulen ([TZ 12](#)) enthielt die Qualitätskriterien, die gute Schule und guten Unterricht konkret definierten:

- Schulen, die den Zielvorstellungen des Qualitätsrahmens nahe kamen, galten als gute Schulen.
- Schulen, die weit von den Qualitätskriterien im Qualitätsrahmen entfernt waren, hatten Entwicklungsbedarf.



Indikatoren zu den Qualitätskriterien des Qualitätsrahmens wurden zur Zeit der Gebarungsüberprüfung erarbeitet und im Rahmen der externen Schulevaluation pilotiert.

(6) Im September 2022 beauftragte das Bildungsministerium das Institut des Bundes für Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen mit einer Begleitevaluation zum Qualitätsmanagement für Schulen. Dabei wurden die Qualitäts-Regionalkoordinatorinnen und -Regionalkoordinatoren über ihre Einschätzung zur Implementation des Qualitätsmanagements für Schulen befragt. 50 % der Qualitäts-Regionalkoordinatorinnen und -Regionalkoordinatoren und 10 % der Mitglieder des Netzwerks der Lehrenden der Pädagogischen Hochschulen gaben an, dass das Modell des Qualitätsmanagements für Schulen „eher weniger gut angekommen“ sei.

Eine Evaluierung des Qualitätsmanagements an Schulen durch Befragung der Schulleitungen und Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren wurde bis zur Gebarungsüberprüfung nicht durchgeführt.

- 19.2 (1) Für den RH war nicht nachvollziehbar, wie eine durchgängige Steuerung im Schulsystem – vom Bildungsministerium bis zur einzelnen Schule – erfolgen konnte, wenn dafür notwendige Planungsinstrumente auf Ebene der Bildungsregionen, wie der regionale Bildungs- und Entwicklungsplan und der strategische Personal- und Entwicklungsplan, fehlten ([TZ 18](#)). Ebenso war nicht geklärt, wie diese Pläne in die Steuerungslogik des Gesamtsystems sinnvoll integriert werden konnten. So waren die Planungszeiträume der Planungsinstrumente nicht aufeinander abgestimmt; dem dreijährigen Schulentwicklungsplan stand z.B. der vierjährige Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan gegenüber.

Der RH wies kritisch darauf hin, dass das Bildungsministerium keine messbaren Ziele und Indikatoren zur Schul- und Unterrichtsentwicklung festgelegt hatte. Insofern konnten keine validen Aussagen gemacht werden, ob das Qualitätsmanagement für Schulen diesbezüglich Verbesserungen brachte. Er sah in der zur Zeit der Gebarungsüberprüfung laufenden Entwicklung von Indikatoren zu den Qualitätskriterien des Qualitätsrahmens einen Schritt in die richtige Richtung, betonte aber die Notwendigkeit der Verfolgbarkeit der Ziele und Indikatoren auf allen Steuerungsebenen.

Der RH empfahl dem Bildungsministerium, messbare Ziele und Indikatoren zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Schulen festzulegen, um bewerten zu können, ob das Qualitätsmanagement für Schulen Verbesserungen an den Schulen brachte. Für ein Monitoring der Zielerreichung wäre die standardisierte Auswertung auf Ebene der Bildungsregionen zu ermöglichen.



Im Sinne einer durchgängigen, messbaren Ziel- und Indikatorenarchitektur zur Qualitätsentwicklung an Schulen empfahl er dem Bildungsministerium, eine solche auf allen Steuerungsebenen zu schaffen.

Dies würde zudem die Akzeptanz des Qualitätsmanagements für Schulen durch alle Stakeholder erhöhen.

(2) Der RH wies darauf hin, dass 50 % der Qualitäts-Regionalkoordinatorinnen und -Regionalkoordinatoren und 10 % der Mitglieder des Netzwerks der Lehrenden der Pädagogischen Hochschulen das Modell des Qualitätsmanagements für Schulen als „eher weniger gut angekommen“ sahen. Das Qualitätsmanagement für Schulen barg daher noch Potenzial für Verbesserungen hinsichtlich Akzeptanz und Nutzen. Eine gesamthafte Evaluierung des Qualitätsmanagements für Schulen, die u.a. auch eine Befragung der Schulleitungen sowie der Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren umfassen sollte, war noch ausständig.

[Der RH empfahl dem Bildungsministerium, das Qualitätsmanagement für Schulen umfassend zu evaluieren.](#)

(3) Der RH bemängelte, dass die Bildungsdirektion für Niederösterreich für den im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2023–2026 vorgesehenen Indikator „Stand der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche“ keinen Wert angab. Weiters beanstandete er, dass die Bildungsdirektion für Vorarlberg im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2024–2027 einen Wert angab, der um zehn Prozentpunkte zu hoch war.

[Der RH empfahl der Bildungsdirektion für Niederösterreich, den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan zur Gänze zu befüllen.](#)

[Der Bildungsdirektion für Vorarlberg empfahl er, den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan korrekt zu befüllen.](#)

- 19.3      (1) Das Bildungsministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, dass die Empfehlung zu den messbaren Zielen und Indikatoren zur Qualitätsentwicklung und Qualitäts sicherung an Schulen bereits in Umsetzung sei. In einem ersten Schritt seien über das Bildungsmonitoring die Grundlagen geschaffen worden, um relevante Daten zu erfassen. Im nächsten Schritt solle unter wissenschaftlicher Begleitung eine Strategie zur Umsetzung eines Monitoringsystems erarbeitet werden, das den komplexen Herausforderungen gerecht werde.

[Die Evaluierung des Qualitätsmanagements für Schulen sei bereits in Vorbereitung.](#)



- (2) Laut Stellungnahme der Bildungsdirektion für Niederösterreich habe sie im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2023–2026 keinen Wert für den Indikator „Stand der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche“ angegeben, im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan 2024–2027 einen Ist-Stand von 30 %. Der vom RH zum 31. März 2024 angeführte Wert von 39 % liege zur Zeit der Stellungnahme bei knapp 90 %.
- (3) Die Bildungsdirektion für Vorarlberg teilte in ihrer Stellungnahme mit, die Empfehlung seit 2024 unter der neuen Leitung der Bildungsdirektion und den neuen Leitungen des Präsidialbereichs bzw. des Pädagogischen Dienstes umzusetzen.
- 19.4 (1) Der RH wiederholte gegenüber dem Bildungsministerium, dass keine validen Aussagen gemacht werden konnten, ob das Qualitätsmanagement für Schulen Verbesserungen in der Schul- und Unterrichtsqualität brachte. Dies lag daran, dass bisher keine messbaren Ziele und Indikatoren zur Schul- und Unterrichtsentwicklung festgelegt waren. Er betonte die Notwendigkeit der Verfolgbarkeit der Ziele und Indikatoren auf allen Steuerungsebenen und damit die rasche Umsetzung seiner diesbezüglichen Empfehlungen.
- (2) Der RH nahm Kenntnis von der Zusage der Bildungsdirektion für Vorarlberg, die Empfehlung mit der neuen Führung umzusetzen. Da der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan ein wesentliches Steuerungsinstrument war, sah er der Umsetzung seiner Empfehlung entgegen.



## Schlussempfehlungen

- 20 Zusammenfassend empfahl der RH:

### Bundesministerium für Bildung

- (1) Bei umfangreichen Reformprojekten wären die aufgewendeten Personestunden laufend aufzuzeichnen, um die Projektkosten transparent darzustellen. (TZ 3)
- (2) Die Anwendung des Belohnungsschemas der Pflichtschulen für die Qualitäts-Schulkoordinatorinnen und -Schulkoordinatoren im alten Dienstrecht auf die Bundesschulen wäre zu prüfen. (TZ 4)
- (3) Bei Direktvergaben wäre von den Vorteilen des Wettbewerbs für den Auftraggeber Gebrauch zu machen; zur Sicherstellung der Preisangemessenheit wären entsprechend den internen Vorgaben des Bundesministeriums für Bildung mehrere Angebote einzuholen. (TZ 5)
- (4) Für zukünftige Projekte im Bundesministerium für Bildung wären Projektmanagement-Kompetenzen aufzubauen, um externe Beratungskosten zu senken. (TZ 5)
- (5) Gemeinsam mit den Bildungsdirektionen wäre eine Ressourcenerfassung zur Tätigkeit der Schulaufsicht nach den definierten Aufgaben des Schulaufsichtsprofils einzuführen. Für den Fall, dass das Qualitätsmanagement für Schulen nicht im Fokus der Schulqualitätsmanagerinnen und -manager (**SQM**) steht, wäre die Aufgabenwahrnehmung im Sinne des Aufgabenprofils sicherzustellen. (TZ 7)
- (6) Gemeinsam mit den Bildungsdirektionen wäre die Aufgabenwahrnehmung des Bundes in Bezug auf die Schulaufsicht an den Musikschulen zu klären. Im Anschluss wäre gegebenenfalls für einen bundesweit einheitlichen Vollzug zu sorgen. (TZ 7)
- (7) Die Schulaufsicht Neu wäre – wie geplant – umfassend zu evaluieren. Dabei wären insbesondere die Auswirkungen der schulartenübergreifenden Schulaufsicht für die Schülerinnen und Schüler sowie die Organisation der schulartspezifischen Expertise in den Bildungsdirektionen zu analysieren. (TZ 8)



- (8) Bis zur Übertragung von Aufgaben an die Bildungsdirektionen betreffend die von Ministerien selbst verwalteten Schulen wäre die Teilnahme der Schulaufsichtsbediensteten des Bundesministeriums für Bildung bei den Dienstbesprechungen in den Bildungsregionen zu veranlassen, um Bildungskarrieren der Schülerinnen und Schüler verfolgen zu können und die Einbindung dieser Schulen in eine regionale Planung sicherzustellen. (TZ 10)
- (9) Für alle SQM wären zeitliche Vorgaben zur Absolvierung des „Lehrgangs für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ in der SQM-Weiterbildungsverordnung aufzunehmen. Dies sollte sicherstellen, dass alle SQM ausreichend ausgebildet sind sowie dienstrechtliche Konsequenzen bei Nichtabsolvierung des Lehrgangs zur Verfügung stehen. (TZ 11)
- (10) Für die Schulaufsichtsbediensteten des Bundesministeriums für Bildung wäre eine Teilnahme am „Lehrgang für Bedienstete des Schulqualitätsmanagements“ vorzusehen. (TZ 11)
- (11) Die Rechtslage für eine Anwendung des Qualitätsmanagements für Schulen auf Privatschulen wäre hinreichend zu klären und eine einheitliche Anwendung wäre sicherzustellen. Die geklärte Rechtslage wäre allen Bildungsdirektionen zur Kenntnis zu bringen. (TZ 12)
- (12) Im Zuge der vom RH empfohlenen umfassenden Evaluierung des Qualitätsmanagements für Schulen (TZ 19) wären dessen Instrumente zu überprüfen, insbesondere im Hinblick auf die Akzeptanz, den Nutzen und die Zielerreichung an den Schulen. (TZ 13)
- (13) Die SQM wären dazu anzuhalten, die Bildungsmonitoring-Daten zur Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verwenden. (TZ 13)
- (14) Für das Evaluations- und Feedbacktool wäre unter Nutzen-Kosten-Aspekten die Einrichtung einer Auswertungsmöglichkeit für Schulleitungen zur Anzahl der durchgeführten Feedbacks am Schulstandort zu prüfen, um den Schulleitungen ein Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen. (TZ 14)
- (15) Es wären umgehend Maßnahmen zu setzen, damit mehr Lehrpersonen das Evaluations- und Feedbacktool nutzen. (TZ 14)
- (16) Bei zukünftigen Reformvorhaben wäre die Überprüfung durch die SQM insbesondere in der Einführungsphase engmaschiger zu gestalten, damit der Umsetzungserfolg der Reformmaßnahmen nicht verzögert und die Akzeptanz der Beteiligten hochgehalten wird. (TZ 15)



- (17) Über die Bildungsdirektionen wären die SQM anzugeben, den Schulleitungen zeitnah zu den Schulentwicklungsplänen Rückmeldungen zu geben. (TZ 15)
- (18) Ein Leitfaden zu Inhalt, Ablauf und Frequenz des Personalentwicklungsseminars, das die SQM mit den Schulleitungen zu führen haben, wäre ehestmöglich zu erstellen, um damit einen österreichweit standardisierten Ablauf und eine einheitliche Dokumentation zu gewährleisten. (TZ 17)
- (19) Es wäre zu veranlassen bzw. darauf hinzuwirken, dass die Pädagogischen Hochschulen und das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Klima- und Umweltschutz, Regionen und Wasserwirtschaft die Personalentwicklungsseminare mit den Schulleitungen der ihnen zugeordneten Schulen entsprechend dem zu erstellenden Leitfaden führen. (TZ 17)
- (20) Die Konzeption der regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne wäre zügig voranzutreiben, um den Bildungsregionen ehestmöglich Vorlagen für die Pläne bereitzustellen zu können. Es wäre zu prüfen, inwiefern die Erkenntnisse aus den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen für die regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne verwendet werden können. (TZ 18)
- (21) Auch die Konzeption der strategischen Personal- und Entwicklungspläne wäre zügig voranzutreiben, um den Bildungsregionen ehestmöglich Vorlagen für die Pläne bereitzustellen zu können. Es wäre zu prüfen, inwiefern die Erkenntnisse aus den Personalentwicklungsseminaren für die strategischen Personal- und Entwicklungspläne verwendet werden können. (TZ 18)
- (22) Es wäre darauf hinzuwirken, dass das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Klima- und Umweltschutz, Regionen und Wasserwirtschaft den strategischen Personal- und Entwicklungsplan für die land- und forstwirtschaftlichen mittleren und höheren Schulen entsprechend der zu erstellenden Vorlage verfasst. (TZ 18)
- (23) Zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Schulen wären messbare Ziele und Indikatoren festzulegen, um bewerten zu können, ob das Qualitätsmanagement für Schulen Verbesserungen an den Schulen brachte. Für ein Monitoring der Zielerreichung wäre die standardisierte Auswertung auf Ebene der Bildungsregionen zu ermöglichen. Im Sinne einer durchgängigen, messbaren Ziel- und Indikatorenarchitektur zur Qualitätsentwicklung an Schulen wäre eine solche auf allen Steuerungsebenen zu schaffen. (TZ 19)
- (24) Das Qualitätsmanagement für Schulen wäre umfassend zu evaluieren. (TZ 19)



Bundesministerium für Bildung;  
Bildungsdirektion für Niederösterreich;  
Bildungsdirektion für Vorarlberg

- (25) Ein Reporting-System wäre einzuführen, um einen laufenden Überblick über die durchgeführten und noch zu führenden Bilanz- und Zielvereinbarungs-gespräche zwischen SQM bzw. Schulaufsichtsbediensteten und Schulleitung zu erhalten. Im Anschluss wäre der Fokus der SQM und der Schulaufsichts-bediensteten auf die Durchführung der noch offenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zu legen, um Qualitätsentwicklung und -sicherung an den Schulen sicherzustellen. (TZ 16)
- (26) Eine risikoorientierte Durchführungsplanung wäre zu entwickeln, um Schulen mit einem erhöhten Risiko, ihre Ziele nicht zu erreichen, zu identifizieren und sie bei der Umsetzung von geeigneten Maßnahmen rechtzeitig unterstützen zu können. (TZ 16)
- (27) Es wäre sicherzustellen, dass die Personalentwicklungsgespräche der SQM bzw. der Schulaufsichtsbediensteten mit den Schulleitungen entsprechend dem zu erstellenden Leitfaden einheitlich geführt und dokumentiert werden. (TZ 17)

Bundesministerium für Bildung;  
Bildungsdirektion für Vorarlberg

- (28) Die Dokumente zum Qualitätsmanagement wären zentral elektronisch aufzu-bewahren, um geordnete Übergaben an neue SQM und Schulaufsichts-bedienstete zu gewährleisten. Auch sollte dadurch eine Historie über die Entwicklung der Schulen sichergestellt werden, damit Auffälligkeiten gege-benenfalls in der Durchführungsplanung für Bilanz- und Zielvereinbarungsge-spräche berücksichtigt werden können. (TZ 16)

Bildungsdirektion für Niederösterreich;  
Bildungsdirektion für Vorarlberg

- (29) Bildungsmonitoring-Daten wären mit den Schulleitungen regelmäßig zu thematisieren sowie zur Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verwenden. (TZ 13)



## Bildungsdirektion für Niederösterreich

- (30) Die SQM wären anzuhalten, ihren Urlaub möglichst in der unterrichtsfreien Zeit zu verbrauchen. (TZ 7)
- (31) Auf eine gleichmäßige Aufteilung der Schularten sowie der Anzahl der Schulen auf die SQM wäre zu achten. (TZ 9)
- (32) Die verpflichtende Weiterbildung der SQM wäre zu forcieren. (TZ 11)
- (33) Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan wäre zur Gänze zu befüllen. (TZ 19)

## Bildungsdirektion für Vorarlberg

- (34) Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan wäre korrekt zu befüllen. (TZ 19)



Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen

---



Wien, im November 2025

Die Präsidentin:

Dr. Margit Kraker



## Anhang A

### Ressortbezeichnung und -verantwortliche

Tabelle A: Bildung

Zeitraum	Bundesministerien-gesetz-Novelle	Ressortbezeichnung	Bundesminister/in
8. Jänner 2018 bis 31. März 2025	BGBl. I 164/2017	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung	8. Jänner 2018 bis 3. Juni 2019: Univ.-Prof. Dr. Heinz Faßmann
			3. Juni 2019 bis 7. Jänner 2020: Mag. <sup>a</sup> Dr. <sup>in</sup> Iris Rauskala
			7. Jänner 2020 bis 6. Dezember 2021: Univ.-Prof. Dr. Heinz Faßmann
			6. Dezember 2021 bis 3. März 2025: Ao. Univ.-Prof. Dr. Martin Polaschek
			3. März 2025 bis 2. April 2025: Christoph Wiederkehr, MA
seit 1. April 2025	BGBl. I 10/2025	Bundesministerium für Bildung	seit 2. April 2025: Christoph Wiederkehr, MA

Quelle: Parlament; Zusammenstellung: RH

Tabelle B: Land- und Forstwirtschaft

Zeitraum	Bundesministerien-gesetz-Novelle	Ressortbezeichnung	Bundesminister/in
8. Jänner 2018 bis 28. Jänner 2020	BGBl. I 164/2017	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus	8. Jänner 2018 bis 3. Juni 2019: Elisabeth Köstinger
			3. Juni 2019 bis 7. Jänner 2020: Dipl.-Ing. <sup>in</sup> Maria Patek, MBA
			7. Jänner 2020 bis 29. Jänner 2020: Elisabeth Köstinger
29. Jänner 2020 bis 17. Juli 2022	BGBl. I 8/2020	Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus	29. Jänner 2020 bis 18. Mai 2022: Elisabeth Köstinger
			18. Mai 2022 bis 17. Juli 2022: Mag. Norbert Totschnig, MSc
18. Juli 2022 bis 31. März 2025	BGBl. I 98/2022	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft	18. Juli 2022 bis 2. April 2025: Mag. Norbert Totschnig, MSc
seit 1. April 2025	BGBl. I 10/2025	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Klima- und Umweltschutz, Regionen und Wasserwirtschaft	seit 2. April 2025: Mag. Norbert Totschnig, MSc

Quelle: Parlament; Zusammenstellung: RH



## Anhang B

### Kernaufgaben

Tabelle C: Aktivitäten der Kernaufgaben der Schulaufsicht Neu

Kernaufgabe	Aktivitäten
Implementierung von Reform- und Entwicklungsvorhaben in der Bildungsregion mit Qualitätsmanagement	regionale Steuerung der Implementierung von zentralen Entwicklungs- und Reformvorhaben
	Erarbeitung eines an einzelne Standorte in der Bildungsregion angepassten Prozesses zur Implementierung
	Information der Schulleitungen und notwendiger Kooperationspartnerinnen und -partner
	Sicherstellung einer kontinuierlichen Begleitung der Implementierung
	Koordination und Einbeziehung notwendiger Kooperationspartnerinnen und -partner
	Sicherstellung einheitlicher Standards
Qualitätsmanagement: evidenzbasierte Steuerung der regionalen Bildungsplanung	Monitoring der Umsetzung
	evidenzbasierte Analyse der vorhandenen Angebote, Institutionen und Prozesse anhand von Daten und Identifikation von Besonderheiten/Herausforderungen in der Bildungsregion
	Aufbau eines adäquaten regionalen Bildungsangebots und optimale Abstimmung dieser Angebote in der Region unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten zu anderen Bildungsregionen
	evidenzbasierte Steuerung der regionalen Schulentwicklung im Qualitätsmanagementsystem (Einbeziehung Fachbereich Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik sowie der Schulpsychologie und Personalsteuerung)
	regionale Qualitätsentwicklung, Unterstützung der Vernetzung der Schulen/Cluster und ihrer Umgebung
Qualitätsmanagement: evidenzbasierte Steuerung der Schulentwicklung am Standort	Analyse Schülerströme, Abstimmung Aufnahmeprozesse und Entscheidungen an Nahtstellen
	Verfolgung der Qualitätsentwicklung einzelner Schulen auf Basis der Kriterien des Qualitätsrahmens
	periodische Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche auf Basis der Schulentwicklungspläne
	Initierung, Beratung und Unterstützung bei Bildung von Clustern, Schulzusammenlegungen
Fachaufsicht	Beratung und Unterstützung von Schulleitungen in Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung
	Veranlassung und Koordination der Unterstützung sowie Umsetzungsmonitoring von Schulen mit Qualitätsproblemen mit externer Beratung (Entwicklungsbegleitung, Schulpsychologie etc.)
	Schulaufsicht als Fachaufsicht gegenüber Schulleitung, Durchsetzung des rechtlichen Rahmens und der Vorgaben
	Fachaufsicht über Unterrichtsqualität am Schulstandort, auch unter Rückgriff auf externe Expertise
	Intervention im Anlassfall mit Qualitätsmanagement (anhand Bildungsdaten wie Bildungsstandards etc.)



Kernaufgabe	Aktivitäten
<b>strategische Personal-führung und -entwicklung der Schul- und Clusterleitung</b>	Erstellung einer strategischen Personalplanung und -entwicklung für Schulleitungen
	Mitwirkung an Entwicklung von strategischen Weiterbildungskonzepten für Schulleitungen
	Personalführung: Fachaufsicht über Schulleitungen, Kontrolle und Durchsetzung der Rahmenbedingungen
	Beurteilung von Managementdefiziten; wenn Defizite vorhanden: Personalentwicklung der Schulleitungen (Einbeziehung Personalabteilung, Mitwirkung an strategischem Weiterbildungsmanagement für Schulleitungen)
	Förderung professionellen Handelns durch Klärung von Rollen, Aufgaben und Wirkungsbereich, Nutzung schulautonomer Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortungsübernahme, Wahrnehmung Führungsfunktion
<b>pädagogische Expertise an Schnittstellen</b>	Personalentwicklungsgespräche Schulaufsicht mit Schulleitung, Vereinbarungen von Fortbildungsbedarf
	Mitwirkung an Leistungsbestellungen bzw. Weiterbestellungen
<b>Krisen- und Beschwerde-management im Eskalationsfall</b>	Feinstreuierung der Ressourcenzuteilung an Schulstandorte, Schülerstromlenkung, Umsetzung Sonderprojekte, Koordinierung Lehrpersoneneinsatz
	Bereitstellung pädagogischer Gutachten (bei Widersprüchen, Suspendierungen etc.)
	regionale Risikoanalyse und Vorsorge für Krisen unter Einbeziehung regionaler Helpersysteme
	Unterstützung von Schulleitungen zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung bei Problemen am Standort
	Management von regionalen Krisen und Krisenkommunikation
	Mitwirkung bei Klärung von Verfahrensabläufen und Verantwortungsübernahme bei Beschwerden etc.
	Weiterbildung zum Krisen- und Beschwerdemangement, Mediation etc.
	systematische Reflexion und Aufarbeitung regionaler Krisen

Quelle: BMBWF



## Anhang C

### Betreuungsrelationen

Tabelle D: Schulen, Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler je SQM in Niederösterreich;  
Stand 31. März 2024

Bildungsregion	SQM	Schulen	Lehrpersonen	Schülerinnen und Schüler
		Anzahl		
1 – Zwettl	SQM 1 (BRL)	18	304	2.432
	SQM 2	67	610	4.465
	SQM 3	71	865	6.409
	SQM 4	25	272	2.122
	SQM 5	29	808	6.515
2 – Mistelbach	SQM 6 (BRL)	20	335	2.397
	SQM 7	57	1.046	9.103
	SQM 8	47	821	6.231
	SQM 9	57	1.221	11.263
	SQM 10	42	673	5.557
3 – Waidhofen an der Ybbs	SQM 11 (BRL)	28	520	3.841
	SQM 12	40	744	5.281
	SQM 13	32	721	5.362
	SQM 14	43	781	5.795
	SQM 15	51	890	6.627
4 – Tulln	SQM 16 (BRL)	13	513	4.477
	SQM 17	90	1.246	10.249
	SQM 18	66	1.272	11.374
	SQM 19	35	1.150	10.928
5 – Baden	SQM 20 (BRL)	8	666	5.864
	SQM 21	45	969	9.035
	SQM 22	45	1.028	8.104
	SQM 23	43	1.101	10.936
	SQM 24	43	834	7.018
6 – Wiener Neustadt	SQM 25 (BRL)	32	1.001	8.325
	SQM 26	69	939	8.253
	SQM 27	62	1.061	9.260
Berufsschulen	SQM 28	15	437	12.075
	SQM 29	7	221	5.853
<b>Summe</b>	<b>29</b>	<b>1.200</b>	<b>23.049</b>	<b>205.151</b>

BRL = Bildungsregionsleitung

SQM = Schulqualitätsmanagerin bzw. -manager

Quellen: BMBWF; Bildungsdirektion für Niederösterreich



## Schulaufsicht Neu – Qualitätsmanagement für Schulen

Tabelle E: Schulen, Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler je SQM in Vorarlberg;  
Stand 31. März 2024

Bildungsregion	SQM	Schulen	Lehrpersonen	Schülerinnen und Schüler
Anzahl				
Süd	SQM 1 (BRL)	17	667	5.215
	SQM 2	40	566	3.834
	SQM 3	32	562	4.262
	SQM 4	40	958	6.752
Nord	SQM 5 (BRL)	30	1.073	8.105
	SQM 6	36	1.164	8.603
	SQM 7	34	1.027	7.384
	SQM 8	42	566	3.946
Berufsschulen	SQM 9	8	302	6.194
<b>Summe</b>		<b>9</b>	<b>279</b>	<b>6.885</b>
				54.295

BRL = Bildungsregionsleitung

Quellen: BMBWF; Bildungsdirektion für Vorarlberg

SQM = Schulqualitätsmanagerin bzw. -manager

Tabelle F: Schulen, Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler je Schulaufsichtsbedienstete des Bildungsministeriums; Stand 29. Februar 2024

	VBÄ	Schulen	Lehr-personen	Schülerinnen und Schüler
Anzahl				
Schulaufsichtsbedienstete 1 (höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalten)	0,5	4	909	7.400
Schulaufsichtsbedienstete 2 (Bundesinstitut für Sozialpädagogik in Baden)	0,2	1	56	439
Schulaufsichtsbedienstete 3 (land- und forstwirtschaftliche mittlere und höhere Schulen)	0,5	14	k.A.	4.008
Schulaufsichtsbedienstete 4 (Praxisvolks- und -mittelschulen)	1	23	643	4.379
<b>Summe</b>	<b>2,2</b>	<b>42</b>	<b>1.608</b>	<b>16.226</b>

k.A. = keine Angabe

Quelle: BMBWF

VBÄ = Vollbeschäftigungäquivalent



R  
—  
H

