

**Martin Pfeffel**  
HTBLuVA St. Pölten

im Gespräch mit

**Sabine Geissberger**  
HLW St. Pölten

## Zukunftserwartungen und -hoffnungen von Schulleiter\*innen

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a207>



Foto: Sabine Wieser

*Mag. Sabine Geissberger ist Absolventin einer humanberuflichen Schule und gelernte Wirtschaftspädagogin. Sie unterrichtete von 1990 bis 2018 kaufmännische Fächer an der HLW Amstetten. Seit 1.8.2018 leitet sie das Schulzentrum Eybnerstraße in St. Pölten (HLW, HLW-Sozialmanagement, ALW, FW, FSB, EFW, SOB). Bereits seit der Implementierung des Qualitätsmanagements in den humanberuflichen Schulen 2005 arbeitet sie hier auf schulischer Ebene, Landesebene und vor Einstieg in die Leitungstätigkeit auf Bundesebene mit. Gemeinsam mit einem Kollegen aus Oberösterreich engagiert sie sich in Zusammenarbeit mit der Abteilung I/13 im BMBWF in der Vernetzungstätigkeit zur Schul- und Unterrichtsentwicklung der Fachschulen für Sozialberufe und der HLW Sozialmanagement. In Niederösterreich vertritt sie als Sprecherin der Direktor\*innen die sozialen Schulen und arbeitet in einem Qualitätsteam zur Schulentwicklung mit.*

„Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, dass das Leben rückwärts verstanden werden muss. Aber darüber vergisst man den andern Satz, dass vorwärts gelebt werden muss.“  
Søren Kierkegaard, 1813–1855, aus den Tagebüchern



### **Was möchten Sie veranlassen, um das aus der Vergangenheit Gelernte für die Zukunft nutzen zu können?**

Sabine Geissberger: Die vergangenen beiden Jahre waren beispielgebend, wie in der Schule angewandte Kompetenzen, die angesichts der epidemiologischen Situation und der sich daraus ergebenden Konsequenzen für Schule bzw. Unterrichtsgestaltung umgesetzt werden und in der Folge Schule verändert haben. Die Anwendung des im Qualitätsmanagement verankerten Regelkreisdenkens ermöglichte meinem Team und mir, die Erfahrungen aus dem Distance Learning und die dadurch erforderlichen Kompetenzen für die Zukunft positiv zu besetzen. Der Grundsatz aus dem Qualitätsmanagement – Ziele formulieren, Erfahrungen sammeln, analysieren, bewerten und gemeinsam Entscheidungen treffen, neue Ziele entwickeln, deren Umsetzung und Bewertung und so weiter – ist in unserer schulischen Entwicklung von Bedeutung. Die Voraussetzung dafür schaffen wir durch eine gut gelebte Fehler- und Feedbackkultur im schulischen Kontext unter der Einbindung der schulischen internen und externen Stakeholder. Besonders an unserem Standort ist aufgrund der Vielfalt der Schulformen – vom Pflichtschulabschluss inkl. Inklusion, dem Abschluss in berufsbildenden mittleren und höheren Schulformen bis zur berufsbegleitenden Erwachsenenbildung im Bereich Pflege – die Herausarbeitung der jeweiligen Schulprofile von Bedeutung.

„Erneuerte Frage: Ob das menschliche Geschlecht  
im beständigen Fortschreiten zum Besseren sey“  
Immanuel Kant, *Der Streit der Fakultäten*, 1798

### **Ist es für Sie ein schulisches Ziel, im Sinn der olympischen Idee, immer besser zu werden? Was möchten Sie dafür tun?**

Stillstand bedeutet Rückschritt. Die Schule spiegelt wider, wie Gesellschaft funktioniert und gelebt wird. Die Anforderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft, die an junge Menschen gestellt werden, entwickeln sich kontinuierlich weiter. Unsere Aufgabe als Bildungseinrichtung sehe ich darin, junge Menschen auf diese Anforderungen vorzubereiten. Wir geben ihnen das Werkzeug mit, um in Zukunft ihren Platz im sozialen und wirtschaftlichen Miteinander einnehmen zu können. An unserem Standort setzen wir neben der Förderung der allgemeinbildenden, sprachlichen, wirtschaftlichen, fachpraktischen, digitalen und kreativen Kompetenzen auf die psychische Gesundheit unserer Jugendlichen.

## **Flexibilität am Standort**

Die Nutzung unseres großzügigen Außenbereiches für den Unterricht und die Implementierung eines Bewegungsparcours unterstützen hierbei. Die individuelle Förderung von Schüler\*innen bedingt das Arbeiten in kleineren Gruppen, dies erfordert flexiblere Lösungen in der Raumausstattung bzw. in der digitalen Ausstattung von Klassenzimmern. Eine moderne, digitale Ausstattung eröffnet uns methodisch-didaktische Möglichkeiten, die wir zur Stärkung



des ganzheitlichen, vernetzten Arbeitens und Denkens einsetzen können. Die gelebte, digitale Kommunikation zwischen den Schulpartner\*innen ermöglicht uns die notwendige Flexibilität am Standort.

„Was geschehen ist, wird wieder geschehen,  
was man getan hat, wird man wieder tun:  
Es gibt nichts Neues unter der Sonne.“  
Kohélet 1,9

**Wie möchten Sie zukünftig mit den Vorurteilen umgehen: „Das machen wir eh alles schon!“ Wie planen Sie in Zukunft Innovationen schulintern gelingen zu lassen und verwirklichtbar zu machen?**

Innovationen müssen von Menschen getragen werden. Ich persönlich schätze es sehr, Innovationen in einem kleinen abgegrenzten Rahmen zu pilotieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in einen größeren Change-Prozess mitzunehmen. Um Neuerungen schulintern gelingen zu lassen, ist für mich die Zusammensetzung des Teams, das den Veränderungsprozess erarbeiten und pilotieren soll, von immenser Bedeutung. Dieses Team braucht innovative, begeisterungsfähige Mitglieder, die vorangehen, aber auch Mitarbeiter\*innen, die kritisch hinterfragen und andere Perspektiven einbringen. Einzelne Change-Prozesse werden, falls es mir erforderlich erscheint, von einer externen Fachexpertise begleitet.

## Loslassen

Jeder Veränderungsprozess bedeutet gleichzeitig auch Loslassen liebgehabter Traditionen und gut geübter Fertigkeiten. Es gilt nicht nur das Team ins Boot zu holen und sich über die gemeinsame Richtung zu einigen, sondern einen wesentlichen Gelingensfaktor stellt das gewählte Tempo des Change-Prozesses dar. Die Gefahr einer zu rasch umgesetzten Neuerung ist, dass möglicherweise das Team auf dem Weg verloren geht. Jedes Team ist nur so stark wie sein schwächstes Mitglied. Die Implementierung von neuen Prozessen führt auch zu Unsicherheiten, da gewohnte Wege verlassen werden müssen. Dieser Unsicherheit der Mitarbeiter\*innen gilt es, in Einzelgesprächen und Dialogen Raum zu geben. Es ist erforderlich, der Schulgemeinschaft die nötige Zeit zur Verarbeitung der Veränderung zu geben, Rückmeldungen ernst zu nehmen und zu integrieren.



„Wenn man a priori von der Differenz ausgeht, verliert man den gemeinsamen Grund aus den Augen. Wenn man hingegen vom gemeinsamen Grund ausgeht, zeigen sich die Unterschiede von selbst.“

Jean François Billeter, *Das Wirken in den Dingen*, 2015, S. 78

### **Welches sind für Sie jene gemeinsamen Fundamente, auf denen Sie Schulentwicklung an Ihrem Standort weiterentwickeln werden/möchten?**

Die Vielfalt in unserem Haus setzt ein respektvolles und tolerantes Miteinander voraus. Die uns anvertrauten Jugendlichen bringen unterschiedliche Voraussetzungen in Bezug auf ihre familiäre und schulische Sozialisation mit. Unsere Schule ist auch hier ein Spiegel der Gesellschaft – multikulturell in der Muttersprache und Religion sowie in der Einstellung zu Staat und gesellschaftlicher Norm.

### **Blick über den Tellerrand**

Unsere Aufgabe in der Schule ist es, den jungen Menschen den sogenannten Blick über den Tellerrand schmackhaft zu machen. Was bedeutet mein eigenes Tun für andere und welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Klar kommunizierte und gemeinsam formulierte Rahmenbedingungen fördern die Sozialkompetenz und ermöglichen jungen Menschen, Grenzen zu erleben, die für ihre persönliche Entwicklung von Bedeutung sind.

Eine offene und gelebte Schulpartnerschaft in strategischen Entwicklungsfragen erhöht die Akzeptanz im Change-Prozess und das Mittragen der Veränderung. Selbstbestimmung und Mitbestimmung sollen nicht nur Schlagworte sein, sondern gelebte Wirklichkeit. Trotzdem sind klare und nachvollziehbare Entscheidungen der Schulleitung für mich im operativen Management unerlässlich.

„In der Bildung geht es nicht um die Veränderung bzw. Verbesserung der Welt, sondern um die bessere Interpretation der Welt.“

Roland Reichenbach, 7. Mai 2022, Campus Baden, Referat

### **Steht für Sie in nächster Zukunft eher das Wissen um die Geschehnisse der Welt im Vordergrund der Unterrichtsarbeit Ihrer Schule oder eher das Eingreifen in diese?**

Ohne Wissen um die Geschehnisse der Welt werden Schüler\*innen keine eigene Meinung zu diesen entwickeln können. Für junge Menschen ist es vor allem in der „neuen“ digitalen Welt sehr schwierig geworden, den Wahrheitsgehalt von Information einschätzen bzw. bewerten zu können. Ich sehe es als unsere Aufgabe, in der Schule gemeinsam mit den Erziehungsberechtigten junge Menschen dahingehend zu unterstützen, dass sie einerseits die Geschehnisse der Welt verstehen können, andererseits aber auch den Mut haben, in Zukunft Veränderungen anzustreben bzw. mittragen zu wollen. Die uns anvertrauten Jugendlichen sind die



potenziellen Entscheidungsträger\*innen der Zukunft. Unsere Aufgabe ist es, sie zu fördern und zu fordern, ihnen keine Meinung vorzugeben, sondern ein breites Spektrum an Möglichkeiten aufzuzeigen und ihre eigenen Entscheidungen treffen und die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen zu lassen.

„Das Neue kann nicht gelehrt werden,  
nur das Alte (Bekannte, Geschätzte, für wichtig Erachtete ...).“  
Roland Reichenbach, 7. Mai 2022, Campus Baden, Referat

**(Wie) Möchten Sie Ihre Schüler\*innen und deren Eltern davon überzeugen, dass es wichtig ist, aus der Tradition zu lernen, um für die Zukunft Entscheidungen fundiert treffen zu können?**

Die gut gepflegte Kommunikation mit den Eltern der uns anvertrauten jungen Menschen ist Voraussetzung für ein funktionierendes Miteinander der Schulgemeinschaft. Jugendliche können im Rahmen der schulischen Ausbildung ihre in der Theorie gelernten Kompetenzen in den in den Lehrplänen verankerten Pflichtpraktika anwenden. In diesen können sie ihre künftigen Rollen in der Wirtschaft erleben, Erfahrungen in einem betrieblichen Kontext sammeln und sich ein Bild über ihr künftiges Arbeitsleben machen. Sowohl im Schulbetrieb als auch in der Praxis erleben sie Grenzen des Miteinanders, die ihnen ermöglichen, eigene Grenzen zu erfahren, um später auch in der Lage zu sein, ihre persönlichen Grenzen überschreiten zu können.

## Rückhalt bieten

Die Schule bietet hier neben dem Elternhaus den notwendigen Rückhalt. Jugendliche brauchen einen sicheren Hafen, der ihnen Schutz gewährt, um hinaus ins Leben segeln zu können. Diese Zeit ist für junge Menschen ihre persönliche Zeit des Umbruchs, des Erwachsenwerdens und des Lernens für eigene Handlungen, Verantwortung übernehmen zu müssen. Wir als berufsbildende Schule dürfen in dieser wichtigen Zeit begleiten, unterstützen, fördern und fordern.

„Es gibt keine Zukunftskompetenz.“  
Michael Shamiyeh, 7. Mai 2022, Campus Baden, Referat

**Stimmt diese Aussage für Sie? Wenn nein, welche Kompetenzen braucht es für Schulleitungen und Lehrpersonen, um der Zukunft gut begegnen zu können?**

Für mich gibt es keine einzelne Zukunftskompetenz, die es uns ermöglicht, den künftigen Anforderungen gerecht zu werden und diese bewältigen zu können. Neben der unbedingt erforderlichen Fachkompetenz braucht es jedenfalls Resilienz sowie ein vielfältiges Repertoire an



Soft Skills (Kreativität, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit usw.), die es Lehrpersonen und v.a. Schulleitungen ermöglichen, ihre künftigen Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen. Die wichtigste Kompetenz, um mit jungen Menschen arbeiten zu können, ist jedoch die Überzeugung, mit jungen Menschen arbeiten zu wollen. Verständnis und Toleranz für die altersbedingten „Besonderheiten“ gehören dabei genauso dazu wie ein Professionsverständnis mit Konsequenz im eigenen Handeln und einer klaren Kommunikation erreichbarer Zielvorstellungen. Damit nehmen wir einen sicheren Weg in die Zukunft.

Das Onboarding junger Lehrer\*innen muss sowohl die fachliche und soziale als auch die wertorientierte Integration der jeweiligen Schulart bzw. des jeweiligen Standortes beinhalten. Neben dem Mentoring trägt gut gelebte Vernetzung in und zwischen den Fachgruppen zum Gelingen der fachlichen und sozialen Integration von Junglehrer\*innen bei. Als Schulleitung sehe ich mich hier in der Verantwortung, Ansprechpartnerin für Fragen, Rückhalt in schwierigen Situationen und Vorbild im Professionsverständnis zu sein.

## Autor

**Martin Pfeffel**, Dipl. Ing.,  
seit 2017 Direktor der HTBLuVA St.Pölten; Lehrender im Bereich Fachtheorie Maschinenbau,  
Fertigungstechniklabor.  
Kontakt: martin.pfeffel@htlstp.ac.at