

**Claudia Adorjan-Lorenz**

Schulverbund der Niederösterreichischen Mittelschule und Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, Baden

**Brigitte Gumilar**

Schulverbund der Niederösterreichischen Mittelschule und Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, Baden

**Johannes Gutsch**

Schulverbund der Niederösterreichischen Mittelschule und Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, Baden

## Vertrauen stärken durch Professionalität Erfahrungen zur Führungsverantwortung in der Krise

Neben den täglichen Aufgaben und Anforderungen der Organisation und Verwaltung von Schulalltag im stetigen Bemühen um Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Lehr- und Lernprozesse wurden und werden besonders Schulleiter\*innen während dieser Krise in Form einer Pandemie vor besondere Herausforderungen gestellt. Das verinnerlichte Verständnis von Führung, Führungskompetenz und Krisenmanagement unterliegt einer permanenten Reflexion.

In jedem einzelnen Fall stellen die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Unterricht stattfinden soll und muss, hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen und auch Belastungen für die Schulleitung, die Erziehungsberechtigten, die Lehrpersonen und vor allem die Schüler\*innen? Wie geht man als Leitung damit um? Um sich möglichen Antworten anzunähern, wurde der Unterricht während dieser Zeit im Schulverbund der Mittelschule Baden evaluiert.

*Evaluierung, Mittelschule, Pandemie*

### Krise als Inkubationsphase

Die griechische Wurzel im Wort *Krise* bezeichnet nicht eine hoffnungslose Situation, sondern beinhaltet bereits die Chance, den Wendepunkt. Daher sind „Krisen auch Inkubationsphase und Geburtsstätte für Neues“. Diese Aussage unterstreicht der Schulforscher Michael

Schratz, indem er meint, dass wir „auf die Professionalität unserer Lehrerinnen und Lehrer vertrauen“ können: Sie zeigen, wozu sie imstande sind. Damit Erfahrungen und Problemlösungskompetenzen der Lehrpersonen zum Vorschein kommen, benötigt es ein Klima des Vertrauens und achtsamen Miteinanders, einen Nährboden für Eigenverantwortung und Zusammenarbeit. Die Schulleitung wiederum sollte sich nicht von der allgemeinen Verunsicherung, Panik und Stimmungsmache ablenken lassen. Resultierend daraus, braucht die Bewältigung einer Krise klare Führungsverantwortung.

## Führung als Reflexion von Führungshandeln

Generell ist für Schulleitungen die Auseinandersetzung mit den Themen „Verantwortungsvolle Führung“ und „Zeitgemäße Führungsstile“ unumgänglich, damit die Herausbildung eines individuellen Führungsverständnisses möglich werden kann. Im Vordergrund stehen dabei weniger konkrete Handlungsanweisungen, eher „Reflexionshilfen für das Verständnis und die (Eigen-) Reflexion von Führung“. So rückt die traditionelle Sicht von Führung, bezogen auf die hierarchische Idee, zunehmend von einer linearen Sicht der Steuerung und Kontrolle ab. Vielmehr wird Führung in einen sozialen und organisatorischen Kontext gestellt, in dem sich die Sichtweise von einer individuellen Handlung zu einer kollektiven Tätigkeit gewendet hat. Spillane & Sphere sprechen von „Leadership“, das sich über Menschen und Räume erstreckt. Schratz betont dabei die „wirksame Beziehung“, die auf Resonanz baut und von Wertschätzung und Akzeptanz geprägt ist. Führungstugenden wie Hoffnung, Vertrauen, Respekt und Höflichkeit erfahren in Zeiten einer Krise besonderes Augenmerk und sind Prädikate erfolgreicher Führungspraxis.

In Krisensituationen werden die Ressourcen aller benötigt. Komplexe Herausforderungen müssen daher nicht immer nur von einer Person allein bewältigt werden. *Shared Leadership* ermächtigt alle, im von der Schulleitung klar vorgegebenem Maßnahmenkorsett Führungsverantwortung wahrzunehmen. Eine Frage, die sich stellt, lautet daher: Mit wem kann *Shared Leadership* geteilt werden? Generell sollte ein (Krisen-)Team nicht nur die Situation im Blick haben, sondern auch sich selbst: Wer gehört zum Team? Wer hat welche Aufgaben? Wer neigt zu welchen Reaktionen?

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang geht der Frage nach: Wie soll die Führung, die Teamstruktur aussehen? Im „normalen“ Schulalltag erscheint diese Herangehensweise in der Bewältigung von krisenhaften Themen klar und unkompliziert.

Krisen in Form und Ausmaß einer Pandemie können derart häufig erprobte Prozessabläufe ins Wanken bringen. Denn die damit verbundenen Maßnahmen betreffen – in unterschiedlichen Ausprägungen – alle Menschen. Damit in Teams generell und in Lehrerteams speziell alle Mitglieder ähnliche Vorstellungen von der Situation, dem Team sowie den notwendigen Prozessabläufen haben, braucht es regelmäßige Teambesprechungen. Diese in bestimmten Intervallen wiederkehrenden Zusammenkünfte des sogenannten *Schulentwicklungsteams* sind für den Informationsaustausch und den daraus resultierenden Informationsfluss enorm

wichtig. Stefan Strohschneider, Professor für interkulturelle Kommunikation an der Universität Jena, spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten „Lagebesprechungen“, die sich in jedem Fall auszahlen, weil schlechte Koordination vermieden und Missverständnisse geklärt werden können. Darüber hinaus konstatiert er, dass Menschen handlungsfähiger sind, „solange die Gruppe da ist“.

### **Führen in Krisenzeiten, welcher Stil ist angebracht?**

Führung zentriert sich in Zeiten, in denen die Krise in Form einer Pandemie das Schulleben fest im Griff hat, auf Problemlösung, Systemdenken und Orientierung an den Menschen. Ein hohes Ausmaß an Eigenverantwortung und gleichzeitig ein geringes Ausmaß an Kontrollfunktion bestimmen prinzipiell modernes Führungshandeln. Es gilt, „die Macht“ zu teilen und einen gemeinsamen Glauben in Bezug auf Zusammenarbeit zu festigen, denn Entscheidungen müssen schnell und unbürokratisch getroffen und mit vereinten Kräften implementiert werden. Wie schon angeführt lässt sich im 21. Jahrhundert keine Schule mehr autoritär führen, dieser Stil ist selbst unter „normalen“ Gegebenheiten nicht mehr zeitgemäß. Doch welcher Stil ist in Krisensituationen gefordert?

### **Der situative Führungsstil – ein moderner Ansatz**

Österreichweit wurde am 16. März 2020 als Maßnahme der Pandemiebekämpfung ein bundesweiter Lockdown verhängt. Für die Schulleitung gab es kaum Zeit, Lehrende und Schüler\*innen sowie deren Erziehungsberechtigte darauf vorzubereiten. Den Gegebenheiten angepasstes rasches Handeln war erforderlich.

Die Kernaufgaben der Schulleitung in derartigen Krisensituationen – den Überblick behalten, Verantwortung übernehmen, Aufgaben verteilen – rücken in den Mittelpunkt des Führungshandelns, damit die Betreuung der Schüler\*innen und die Informationsflüsse an Pädagog\*innen sowie an Erziehungsberechtigte reibungslos funktionieren.

Krisen in Form einer Pandemie entsprechen definitiv einer Ausnahmesituation und erfordern eine klare, teils streng hierarchische Führung. Angebracht ist der situative Führungsstil, der die unterschiedlichen Stärken und Schwächen von Lehrenden eines Schulstandortes berücksichtigt. Die Schulleitung wird zum Dirigenten, denn sie erteilt genaue Anweisungen und kontrolliert in weiterer Folge, ob die Abläufe auch funktionieren. Wenn die benötigte Kompetenz einer Lehrperson dementsprechend hoch ist, kann die Schulleitung bestimmte Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung auch abgeben. Der Vorteil dieses Führungsstils in Zeiten einer Krise liegt klar auf der Hand: Er ist klar strukturiert und bietet dennoch ausreichend Flexibilität, um an die Bedürfnisse aller – Lehrpersonen wie Schüler\*innen sowie deren Erziehungsberechtigte – angepasst werden zu können.

### Verantwortung auf allen Ebenen

Interne Kommunikation in Form von oben genannten „Lagebesprechungen“ ist ein wesentlicher erster Schritt zur Krisenbewältigung. Das Zurückgreifen auf ein bereits bestehendes Team erleichtert die Vorgehensweise, denn Teamzusammensetzungen und die damit verbundenen Rollen- bzw. Aufgabenverteilungen müssen nicht grundlegend neu überlegt werden. Im nächsten Schritt organisiert die Schulleitung regelmäßige Teambesprechungen mit wenigen Lehrenden eines Kollegiums, um den Informationsfluss und die Abläufe (zentral) zu steuern. Die effiziente Vernetzung mit den weiteren unterrichtenden Pädagoginnen und Pädagogen muss in einer derartigen Vorgehensweise gegeben sein, damit dem Druck, (Stichwort: „Kein Kind darf in der Krise verlorengelassen“), Stand gehalten werden kann. Informationen an die Erziehungsberechtigten sind verlässlich und immer in derselben Form weiterzugeben, damit es zu keinen Verunsicherungen kommt.

All das erfordert in Zeiten einer Pandemie, wenn der direkte Kontakt zu Menschen nicht mehr wie üblich möglich und unter Umständen auch nicht erlaubt ist, ein hohes Maß an Handlungskompetenz und Führungsverantwortung seitens der Schulleitung. Kommunikation und in weiterer Folge der eigentliche Unterricht verlagert sich auf die digitale Ebene. Führungshandeln und die damit verbundene Verantwortung werden auf besondere und neue Art und Weise herausgefordert, die es permanent zu reflektieren und evaluieren gilt.

### Entwicklungsschritte im Bereich der digitalen Kompetenz

In Zeiten eines Lockdowns, in denen Distance Learning den Präsenzunterricht zur Gänze ersetzt, ist eine verstärkte Koordination und Abstimmung zwischen Leitungs- und Krisenteam erforderlich, damit alle am Lernen Beteiligten sicher durch die Krise geführt werden können.

Dazu bedarf es im Vorfeld umfassender organisatorischer Maßnahmen und struktureller Vorgaben seitens der Schulleitung. Diese ist dabei besonders gefordert, schnelle und präzise Entscheidungen zu treffen, diese umgehend und verbindlich an das Krisenteam und die jeweils Verantwortlichen zu kommunizieren. Konkret bedarf es einer exakten inhaltlichen Abstimmung der Unterrichtsinhalte in den Unterrichtsgegenständen Deutsch, Englisch und Mathematik. Dabei spielt die regelmäßige Rückmeldung der Lehrpersonen an die Schulleitung eine ganz zentrale Rolle. Informationen, vor allem über die Mitarbeit und die Erreichbarkeit oder eben auch Unerreichbarkeit der Schüler\*innen jeder Klasse, müssen schnell erhoben und weitergeleitet werden, um rechtzeitig geeignete Interventionen setzen zu können. Die kontinuierliche Information der Erziehungsberechtigten während der gesamten Zeit ist unumgänglich. Ebenso von zentraler Bedeutung ist die Schaffung durchgängiger Betreuungsmöglichkeiten am Schulstandort. Dabei geht es einerseits um Schüler\*innen mit Lernschwierigkeiten, aber auch – und vor allem – um jene, deren Erziehungsberechtigte in systemrelevanten Berufen tätig sind.

Es lässt sich festhalten, dass schnelle Entscheidungen, Klarheit und Konsequenz in der Kommunikation sowie die Stärkung der Eigenverantwortung der Lehrenden einen zentralen Stellenwert einnehmen, um überhaupt erst die Voraussetzungen zu schaffen, professionellen und qualitativen Unterricht auch über Distanz zu ermöglichen.

Dazu sind folgende Aspekte von besonderer Bedeutung: Der unerlässliche Gelingensfaktor, damit Lehr- und Lernprozesse auch im Distance Learning bestmöglich organisiert und durchgeführt werden können, ist die Stärkung der digitalen Kompetenz von Lehrpersonen sowie Schüler\*innen. Eine weitere Komponente stellt die Schaffung einer einheitlichen digitalen Lernplattform dar, welche die Kommunikation und den professionellen Austausch ermöglicht. Dazu findet sich auf der Website des BMBWF folgende Textstelle:

„Bei der Umsetzung von Fernlehre mit Hilfe von Lern- und Kommunikationsplattformen werden Schulleitungen generell ersucht, darauf zu achten, dass innerhalb des Schulstandorts eine gewisse Einheitlichkeit hergestellt wird, dass also möglichst alle Lehrerinnen und Lehrer die an der Schule verwendete(n) Plattform(en) für ihr Distance Learning einsetzen, um die Lernenden und deren Eltern nicht zu überfordern.“

### Distance Learning – Unterricht in der virtuellen Welt

Die Verlagerung des Unterrichts hin zu einer virtuellen Form und die damit verbundenen Veränderungen machen es notwendig, die in diesem Kontext gängigen unterschiedlichen Begriffe zu beleuchten. Bewährt hat sich aufgrund der sich schnell verändernden Umstände eine Nutzung der Synergieeffekte aus Komponenten der beiden Systeme – Fernlehre und Distance Learning. Deshalb sollen die Begriffe zum besseren Verständnis kurz umrissen werden.

Im derzeitigen Sprachgebrauch sind mit Distance Learning und Fernlehre grundsätzlich Lehr- und Lernformen gemeint, bei denen die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten in einem Setting erfolgt, bei dem der/die Lehrende und der/die Lernende ausschließlich oder überwiegend räumlich voneinander getrennt sind. Trotz dieser Trennung geht es darum, den Lernerfolg zu begleiten und optimal zu designen. Dies beinhaltet das Erstellen und Bereitstellen von Online-Lernunterlagen sowie die Planung und Durchführung von Live-Unterricht per Video, das Erstellen von Aufgaben und – damit verbunden – eine zeitgerechte Rückmeldung an Schüler\*innen in Form von verbalem oder auch schriftlichem Feedback.

In jedem Fall stellen die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Unterricht stattfinden soll und muss, hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Mediale und digitale Kompetenzen und Fähigkeiten müssen in kürzester Zeit entwickelt und professionalisiert werden, um die Qualität des Unterrichts sicherzustellen. Dies bringt unterschiedliche Belastungen mit sich. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen und auch Belastungen für Eltern, Lehrpersonen und vor allem Schüler\*innen? Um einige Erkenntnisse zu diesen Fragen zu gewinnen, wurde der Unterricht während dieser Zeit evaluiert.

Die durchgeführte Befragung zum Distance Learning im Schulverbund Niederösterreichische Mittelschule und Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich am Standort Baden, wo mit der Lernplattform MS Teams gearbeitet und unterrichtet wird, zeichnet folgendes Bild.

### Evaluierung Distance Learning

Anfang Februar 2021 wurden 478 Schüler\*innen am Schulstandort Baden mittels einer quantitativen Umfrage befragt. Für die Erstellung der einzelnen Fragen sowie deren Auswertung zeichnen Lehrer\*innen des Schulentwicklungsteams verantwortlich. Die Befragung erfolgte innerhalb von zwei Tagen in den jeweiligen Informatikräumen der Schule. Dazu war es aufgrund der Situation aus Sicherheitsgründen notwendig, einen eigenen Zeit- und Raumplan mit Pausen zur zwischenzeitlichen Desinfektion der Räume und Geräte zu erstellen. Somit waren die Einhaltung der Hygienemaßnahmen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie und damit die Sicherheit der Schüler\*innen durchgehend gewährleistet. Außerdem konnte damit sichergestellt werden, dass ausschließlich der/die befragte Schüler\*in an der Evaluierung teilnahm. Dadurch wurde einer Mehrfachbeantwortung zu einem späteren Zeitpunkt von unter Umständen auch schulfremden Personen und dem sich daraus ergebenden Risiko einer Verzerrung der Ergebnisse vorgebeugt. Weiters wurde dadurch eine hohe Beteiligung sowie vor allem eine hohe Rücklaufquote quer durch alle Altersgruppen und Schulstufen erreicht. Es konnten alle Schüler\*innen befragt werden, und das vorliegende Ergebnis erfüllt alle Anforderungen einer repräsentativen Befragung.

Der Fragebogen gliederte sich in die Abschnitte:

- Allgemeine Angaben zur Person
- Arbeitsplatz
- Ausstattung und Geräte
- Unterricht und Unterstützung
- Allgemeine Stimmung

Im Folgenden wird auf ausgewählte Ergebnisse der einzelnen Bereiche überblicksmäßig eingegangen, vorwiegend auf jene, die in Relevanz zum Thema dieses Artikels stehen. Der gesamte Projektbericht kann nach Veröffentlichung auf der Schulhomepage eingesehen werden. Sämtliche Darstellungen und Diagramme beziehen sich jeweils auf das Gesamtergebnis, die Ergebnisse der einzelnen Schulstufen werden hier nicht dargestellt.

### Arbeitsplatz, Ausstattung und Geräte

Unter der Rubrik „Arbeitsplatz, Ausstattung und Geräte“ gaben 90% aller Schüler\*innen an, technisch so ausgestattet zu sein, dass sie dem Unterricht über die verwendete Lernplattform MS Teams meistens problemlos folgen konnten. Dabei arbeiteten 78% aller befragten Schüler\*innen eigenständig von zu Hause aus. Von allen befragten Schüler\*innen gaben 92% an, auf dem eigenen Gerät zu arbeiten, 8% von ihnen wurde ein Leihgerät zur

Verfügung gestellt. Generell wurden 16% der Schüler\*innen während des gesamten Lockdowns immer oder überwiegend in der Schule vor Ort von einem Team von Lehrpersonen betreut, weitere 6% gaben an, selten von der Betreuungsoption der Schule Gebrauch gemacht zu haben.

Somit lässt sich bezüglich der technischen Ausstattung und der Möglichkeit eines geeigneten Arbeitsplatzes festhalten, dass 100% der Schüler\*innen die entsprechenden Möglichkeiten hatten, dem Unterricht folgen zu können. Alle Kinder, bei denen während dieser Zeit die Betreuung und Beaufsichtigung zu Hause aus den verschiedensten Gründen nicht oder nur schwer möglich war, wurden im Bedarfsfall durchgehend in der Schule betreut und mit den erforderlichen Geräten ausgestattet. Jedes einzelne Kind der Schule wurde, wenn nötig, mit einem adäquaten Arbeitsgerät versorgt, erhielt einen entsprechenden Arbeitsplatz zugewiesen und wurde bei Bedarf durch eine geeignete Betreuung an der Schule beaufsichtigt und im Lernprozess begleitet.



Abb. 1: Betreuung während des Lockdowns

### Unterricht und Unterstützung

Unter „Unterricht und Unterstützung“ wurden einzelne Fragen zur Betreuung während des Distance Learnings durch die einzelnen Lehrpersonen in den Schularbeitengegenständen Mathematik, Deutsch und Englisch gestellt. Dabei wurde den Lehrpersonen ein durchwegs eindrucksvolles Zeugnis ausgestellt, die überwältigende Mehrheit aller Schüler\*innen fühlte sich während dieser Zeit von ihren Lehrpersonen gut betreut und informiert. Erwähnenswert erscheint an dieser Stelle, dass sich Ergebnisse und Prozentsätze in ähnlicher Deutlichkeit durch alle Klassen ziehen.

Die Frage, ob die Lehrperson eine Aufgabenstellung während der Stunde genau erkläre und bespreche, was zu tun sei, beantworten allein in den ersten Klassen 85% der Befragten mit „immer“, weitere 12% mit „meistens“, was einem Gesamtergebnis von 97% entspricht. Lediglich 3 % verteilen sich auf die Antwortmöglichkeiten „selten“ oder „nie“.

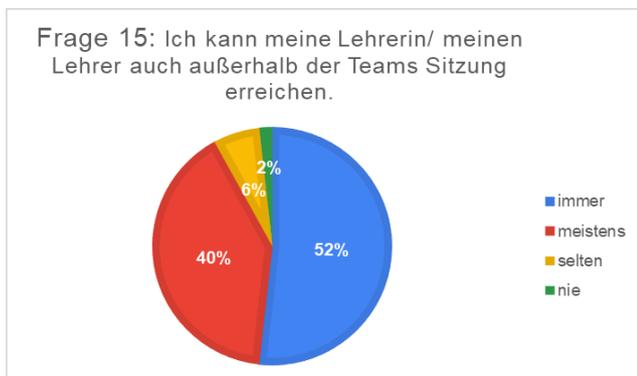


Abb. 2: Erreichbarkeit der Lehrperson

Ebenso deutlich fallen die Ergebnisse hinsichtlich der Erreichbarkeit der Lehrperson für Fragen auch außerhalb der Unterrichtszeiten und Teams-Besprechungen, beispielsweise auch über die Chat-Funktion der Plattform aus. In 92% aller Fälle waren die Lehrpersonen „immer“ und „meistens“ auch nach dem Unterricht für die Schüler\*innen erreichbar und bereit, deren Fragen zu beantworten.

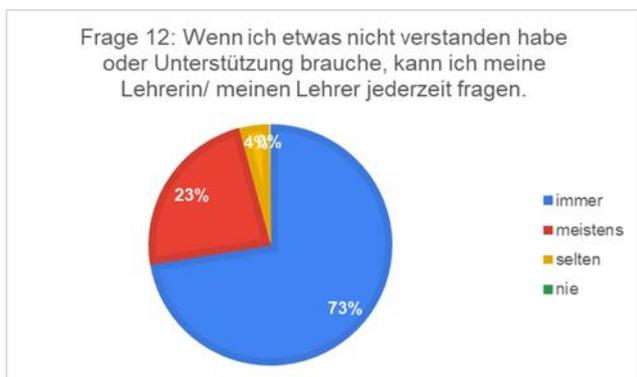


Abb. 3: Unterstützung durch die Lehrperson

Ein ähnliches Bild zeigen die Prozentsätze in Bezug auf die Unterstützung durch die Lehrperson. So geht aus den Daten hervor, dass die Beantwortung von Fragen und die Unterstützung nicht nur jederzeit gewährleistet waren, sondern Rückmeldungen auf abgegebene Arbeiten sowie den Leistungsstand der Schüler\*innen auch zuverlässig, zeitnah und rasch erfolgten. So erzielen die Lehrpersonen in allen genannten Bereichen konstant über 90% an positiven Rückmeldungen wie „immer“ oder „meistens“.



Abb. 4: Rückmeldung durch die Lehrperson

### Allgemeine Stimmung

Der Versuch einer Ergründung der Lernatmosphäre im Distance Learning stellte den abschließenden Punkt des Fragebogens dar. Dabei wurde versucht, in Ansätzen und sehr diskret die allgemeine Stimmung während des Distance Learnings zu erfassen und zumindest oberflächliche Eindrücke festzuhalten.

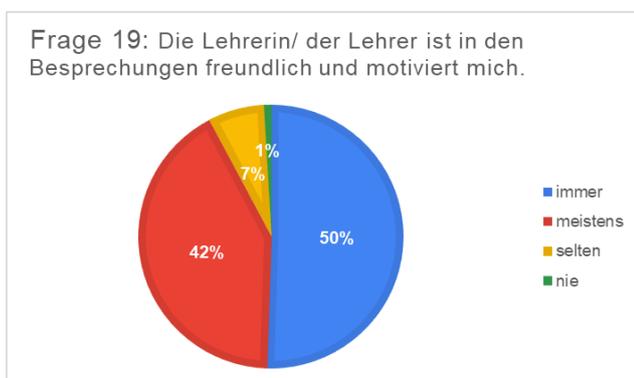


Abb. 5: Motivation durch die Lehrperson

In 92% der Fälle wird der Lehrperson freundliches und motivierendes Verhalten konstatiert. 80% der Schüler\*innen gefällt der Distance Unterricht und macht auch Spaß, sodass es nicht verwundert, dass 80% im Falle eines erneuten Lockdowns wieder diese Art des Unterrichts befürworten würden und ihn für gut befinden. Mit über 70% wünscht sich aber eine doch deutliche Mehrheit die Rückkehr zum Unterricht in der Schule, 85% freuen sich auf ein Wiedersehen mit den Mitschüler\*innen.

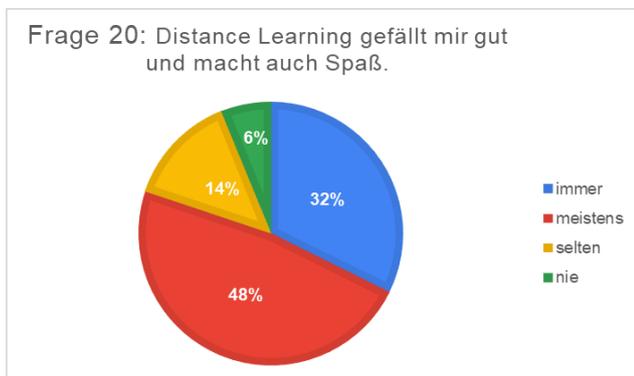


Abb. 6: Akzeptanz des Distance Learning

Die Erkenntnis, die Lehrpersonen in ihrem pädagogischen Wirken bestätigt, ist die Selbsteinschätzung der befragten Schüler\*innen zur Frage „Im Distance Learning habe ich Folgendes gelernt“. Aus einer Reihe von vorgegebenen Antwortmöglichkeiten konnten mehrere gewählt werden, zusätzlich gab es die Möglichkeit einer individuellen Antwort. Jene Bereiche, in denen nach Aussage und Selbsteinschätzung der Schüler\*innen die meisten Lernzuwächse erzielt wurden, sind „Umgang mit Computer und Medien“, „bessere Zeiteinteilung und Organisation“ sowie „Arbeitsanweisungen genau auszuführen“ und „eigenständiges Arbeiten“.

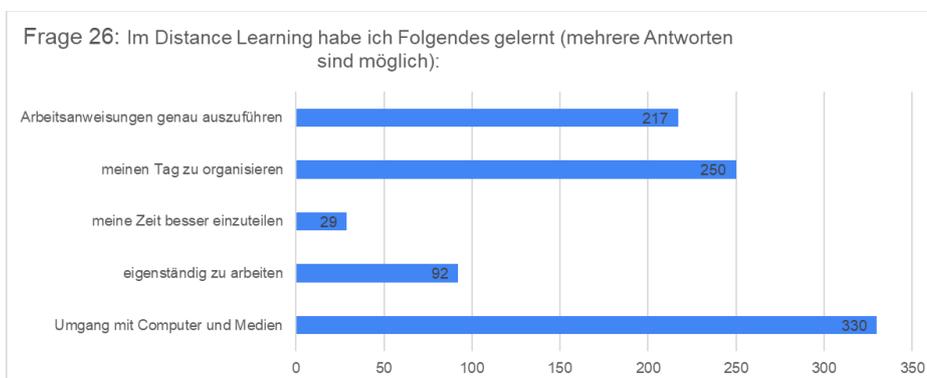


Abb. 7: Erkenntnis und Lernzuwachs

### Über Führungsverantwortung hinausgedacht

Diese Ergebnisse zeigen, welche Auswirkungen es haben kann, in entscheidenden (Krisen-) Situationen Macht zu teilen, einen gemeinsamen Glauben an Zusammenarbeit zu haben und zu vermitteln, welche Kraft darin liegen kann, Eigenverantwortung zuzulassen, zu leben und in die jeweilige Aufgabe zu implementieren. So lassen sich Motivation und Engagement seitens der Schulleitung nicht mittels einer Weisung einfordern oder einfach verordnen. Sie entspringen immer einer persönlichen Bereitschaft, welche unter anderem auf der eigenen

Überzeugung, Einsatzbereitschaft und Professionalität der handelnden Personen aufbaut. Diese Bereitschaft gilt es seitens der Schulleitung durch die bereits erwähnten Rahmenbedingungen zu fördern oder einfach nur zuzulassen.

Daraus können weitere Fähigkeiten wie Akzeptanz, Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit, Optimismus, Lösungsorientierung und Netzwerkorientierung erwachsen, die sich im Umkehrschluss positiv auf das Miteinander eines resilienten und damit krisenfesten Schulteams auswirken.

Für eine Schulleitung sind positive Ergebnisse und Zahlen wie diese trotz und gerade in der Situation einer Krise ermutigend. Zeigen sie doch, dass die Verantwortung, die eine Leitungsfunktion inne hat, nicht immer nur allein getragen werden muss. Die Verantwortung, teilen zu können und in Krisensituationen auch zu müssen, weil man allein nicht alles schafft und schaffen kann, trägt massiv zur Eigenverantwortungsübernahme für alle Beteiligten bei. Dies bringt zudem auch Unterstützer\*innen hervor, woher man sie mitunter am wenigsten vermutet, sowie Ergebnisse, die am wenigsten zu erwarten sind.

In jedem Fall gilt es als Leitung in der Krise mehr als sonst „Ver-Antwortung“ zu übernehmen sowie gleichermaßen „Eigenver-Antwortung“ aller handelnden Personen zu ermöglichen und diese als Leitung auch zuzulassen, immer mit dem Ziel, bestmögliche Versuche zu unternehmen Antworten zu geben, Lösungen zu finden, zu einem Zeitpunkt, an dem es überall an eben diesen zu fehlen scheint.

Vielleicht liegt darin einer der Schlüssel beim Führen in der Krise – in den Worten Viktor Frankls, dem bedeutenden österreichischen Neurologen und Psychiater, Begründer der Existenz- und Logotherapie:

„Nicht nur von Stunde zu Stunde wechselt die Frage, die das Leben an uns stellt, – gemäß der Einmaligkeit jeder Situation, – sondern sie wechselt auch von Mensch zu Mensch, entsprechend der Einzigartigkeit jeder Person. All unser Sein ist ein Antworten – ein Ver-Antworten des Lebens.“  
(<https://logotherapie.de/zitate-logotherapie.html>, Stand 23.3.2021)

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Betreuung während des Lockdowns
- Abb. 2: Erreichbarkeit der Lehrperson
- Abb. 3: Unterstützung durch die Lehrperson
- Abb. 4: Rückmeldung durch die Lehrperson
- Abb. 5: Motivation durch die Lehrperson
- Abb. 6: Akzeptanz des Distance Learning
- Abb. 7: Erkenntnis und Lernzuwachs

## Literaturverzeichnis

- Gietl, G., u.a. (2020). *Corona-Krise. Was Führungskräfte jetzt tun müssen*. Hanser.  
[https://books.google.at/books/about/Corona\\_Krise\\_Was\\_F%C3%BChrungskr%C3%A4fte\\_jetzt.html?id=3JXeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.at/books/about/Corona_Krise_Was_F%C3%BChrungskr%C3%A4fte_jetzt.html?id=3JXeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false),  
Stand vom 20. März 2021.
- Lindemann, H. (2010). *Unternehmen Schule. Organisation und Führung in Schule und Unterricht*.  
Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schley, V. u. (2010). *Handbuch Kollegiales Teamcoaching. Systemische Beratung in Aktion*. Innsbruck:  
Studien Verlag.
- Schratz, M. (2010). Schulleitung als Leadership. In H. Rolff (Hrsg.), *Führung, Steuerung, Management*.  
S. 77. Seelze: Klett, Kallmeyer.
- Schratz, M. <https://www.derstandard.at/story/2000116250722/corona-krise-das-ver-rueckte-klassenzimmer>, Stand vom 21. März 2021.
- Schubert, A., (2017). *Teacher Leadership*. Bundeszentrum für lernende Schulen (Hrsg.)
- Sergiovanni, T. (2005). The virtues of leadership. *The Educational Forum* (Vol. 69, No. 2). Taylor &  
Francis Group. 112 – 123. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683737.pdf>, Stand vom 19. März 2021.
- Spillane, J. & Sphere, J. (2004) In A. Schubert. *Teacher Leadership*. Bundeszentrum für lernende  
Schulen (Hrsg.)
- Strohschneider, S. (2011). Katastrophe! In M. Lenzen. *Psychologie Heute*, Jahrgang 38.  
<https://karrierebibel.de/fuehrungsstile>, Stand vom 19. März 2021.
- <https://www.schloss-lautrach.de/seminare-beratung-coaching/publikationen/fachartikel/artikeldetail/leadership-eine-not-wendigkeit-in-der-krise/>, Stand vom 21. März 2021.
- [https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/beratung/corona/corona\\_fl/dlsp.html](https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/beratung/corona/corona_fl/dlsp.html), Stand vom 24. März 2021.
- <https://logotherapie.de/zitate-logotherapie.html>, Stand vom 24. März 2021.

## Autor\*innen

**Claudia Adorjan-Lorenz**, Dipl.-Päd., Mag.  
Pädagogin an der Mittelschule Pelzgasse – Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule  
Niederösterreich, Mitverwendung an der PH NÖ  
Kontakt: [claudia.adorjan@ph-noe.ac.at](mailto:claudia.adorjan@ph-noe.ac.at)



**Brigitte Gumilar**, OSR<sup>in</sup> DNöMS, Dipl. Päd, Med

Seit 2010 Leiterin der Mittelschule Pelzgasse, ab 2011 Leiterin des Schulverbundes Mittelschule Pelzgasse – Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

Kontakt: [brigitte.gumilar@ph-noe.ac.at](mailto:brigitte.gumilar@ph-noe.ac.at)

**Johannes A. C. Gutsch**, Mag. BEd

Pädagoge an der Mittelschule Pelzgasse – Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, Mitverwendung an der PH NÖ

Kontakt: [johannes.gutsch@ph-noe.ac.at](mailto:johannes.gutsch@ph-noe.ac.at)