

**Susanne Dutter**  
VS Bad Fischau-Brunn

im Gespräch mit

**Elke Mayer-Rudolf**  
VS Krumbach und VS Bad Schönau

## Olympische Spiele versus Schule?

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a210>



*Elke Mayer-Rudolf hat das Lehramt für Volksschulen inne und leitet seit 2020 die VS Krumbach und die VS Bad Schönau. Sie hat den Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Vorqualifikation“ abgeschlossen.  
Kontakt: [elke.mayer-rudolf@schule-noe.at](mailto:elke.mayer-rudolf@schule-noe.at)*

Foto: Elke Mayer-Rudolf



**Ist es für Sie ein schulisches Ziel, im Sinn der olympischen Idee, immer besser zu werden?**

**Was möchten Sie dafür tun?**

Elke Mayer-Rudolf: Ich finde, man kann Schule nur bedingt mit Olympia vergleichen, weil Schule anders funktioniert als Olympische Spiele. Sie finden alle vier Jahre statt und Veranstalter\*innen und Teilnehmer\*innen haben das Ziel, jedesmal besser zu werden – die Veranstalter\*innen vor allem aus wirtschaftlichen Gründen, die Athlet\*innen im Sinne von Streben nach höheren Leistungen eher aus sportlicher Motivation, was ja auch wirtschaftliche Erfolge (Bekanntheitsgrad, Werbewert, etc.) nach sich ziehen kann.

**Und wie ist das dann mit Schule? Soll man da nicht besser werden?**

Natürlich, aber da ist das Geschehen völlig anders gelagert. Ich leite jetzt seit zwei Jahren zwei Volksschulen im ländlichen Bereich. Meine Erkenntnis ist, dass nicht jeder Prozess von mir als Leiterin steuerbar ist. Nehmen wir die Pandemie als Beispiel. Klar war es das Ziel, diese möglichst gut zu meistern und möglichst unbeschadet durchzukommen. Die Entwicklung hat gezeigt, dass es oftmals nicht lange Vorbereitungszeit hat, man einfach situationsbedingt und spontan Entscheidungen treffen muss und dabei Vorgaben, die von anderen aufgestellt werden, bestmöglich erfüllen muss.

**Das bedeutet, dass man als Schulleiter\*in keine Gestaltungsmöglichkeit hat und „Dienner\*in“ sein muss?**

Gott sei Dank ist es nicht ganz so, denn ich kann gestalten und ich glaube, das ist auch Motivation, so einen herausfordernden Job anzunehmen. Im Vergleich zu Olympia ist man aber mit vielen Faktoren konfrontiert, die man selbst nicht in der Hand hat.

## **Gut – besser – am besten**

Das Ziel besser zu werden, ist bestimmt vorhanden und auch ich habe diesbezüglich schon manches erreicht. Oftmals stellt sich im schulischen Kontext die Frage, was bedeutet „besser“ zu werden. Im Primarbereich fällt der Indikator „Anmeldezahlen“ weg. In dem Bereich sind wir auf die Geburtenzahlen angewiesen. Nehmen wir die Pädagogik her und betrachten wir diesen Bereich. Was heißt hier „besser“? Sind wir besser, wenn wir ein neues Beurteilungssystem einführen (z.B. kompetenzorientierte Beurteilung), oder sind wir deshalb besser, weil es seitens der Schulbehörde gerade jetzt den Trend dazu gibt und es dort gern gesehen wird? Treiben wir die Individualisierung voran, gibt es speziell im ländlichen Bereich Erziehungsberechtigte, die dann unzufrieden sind, weil die Vergleichbarkeit für sie nicht immer gegeben ist?

**Aber wann wird dann eine Schule besser?**

Nun, ich glaube, das kann man so allgemein nicht sagen. Eine Schule ist im ständigen Veränderungsprozess, weil dies einfach von vielen Faktoren „verlangt“ wird, gesellschaftlichen Veränderungen, gesetzlichen Erneuerungen, weltweiten Krisen und auch personellen Verände-



rungen am Standort. Für mein Empfinden ist dieser Veränderungsprozess unbedingt nötig und muss natürlich von der Schulleitung gesteuert werden. Die Kunst dabei ist es, das Machbare mit dem Geforderten unter vorhandenen, regionalen Gegebenheiten in Einklang zu bringen. Dort, wo das gelingt, tritt aus meiner Sicht auch eine Verbesserung ein. Bei olympischen Spielen bereitet man sich kontinuierlich auf ein Event vor. Im schulischen Bereich ist das nicht immer möglich.

**„Wichtig ist ein gemeinschaftliches Erkennen von dem, was entstehen sollte.“ Wie würden Sie diese These an Ihrem Schulstandort umsetzen wollen? Wie kann gemeinschaftliches Denken von Zukunft am Schulstandort aussehen? Was braucht es dazu an organisatorischen, schul-, personalentwicklerischen und motivationsfördernden Anstößen?**

Diese Aussage ist für mich die Grundlage für gelingende Schulentwicklung. Schafft man es im Team, eine Stimmung zu schaffen, in der alle Beteiligten Entwicklungsbedarf erkennen und vielleicht auch noch den Willen haben, Dinge zu verändern, dann hat man als Schulleiter\*in gute Voraussetzungen. Aus meinem Dafürhalten braucht es zunächst eine Feedbackkultur innerhalb eines Teams.

## Kollegiales Feedback

Professionelles Feedback geben ist nicht einfach, vor allem dann, wenn es hierarchisch ist (Schulleiter\*in gibt Feedback an Lehrpersonen). Oftmals werden Inputs meinerseits persönlich genommen und nicht immer sachlich gesehen. Gründe dafür zeigen sich sehr oft (bei negativem Feedback) in Schuldzuweisungen. „Ich konnte das nicht machen, weil ...“ sind oftmals Äußerungen, die man hört, wenn man unangenehme Dinge anspricht. Den Rechtfertigungsmodus empfinde ich als „Nichtannahme“ des Feedbacks. Wenn man dieser „Schleife“ entkommen will, stellt kollegiales Feedback einen guten Ansatzpunkt dar. Solange Feedback auf der gleichen Ebene kommt, ist das einfacher zu nehmen. Kollegiale Hospitationen erscheinen dafür ein probates Mittel. Diese würde ich aber erst dann etablieren, wenn die Kolleg\*innen eine Fortbildung dazu absolviert und in Grundzügen ihre persönlichen Kompetenzen diesbezüglich gestärkt haben.

## Motivationsförderung

Im Bereich der Motivation sehe ich mich als Schulleitung in der Vorbildfunktion. Motivieren kann ich vor allem, wenn ich diese Kultur vorlebe. Das bedeutet zum Beispiel, dass Hospitation nicht nur anlassbezogen stattfinden darf, sondern eine gewisse Regelmäßigkeit aufweisen muss. Für mich sind hier Classroom-Walkthroughs eine gute Möglichkeit.

## Faktoren der Schulentwicklung

Es geht hier in erster Linie um Prozesshaftigkeit. Wie wird Veränderung am Standort initiiert und wie kann diese auch nachhaltig sein, sind die Fragen, die es zu stellen gilt. Dabei braucht es Prozesse, die transparent sind, die einer nachvollziehbaren Logik folgen, klare Verantwortlichkeiten regeln und am Ende des Tages objektiv evaluierbar sind. Das Instrument dafür ist QMS. Dort werden genau diese Prozesse beschrieben. Weiters muss Raum geschaffen werden, um solche Themen im Team diskutieren zu können, und es braucht zeitliche Ressourcen, um auch eine gemeinsame Planung im Team zu ermöglichen. Dafür zeichnet natürlich die Schulleitung verantwortlich. In den letzten beiden Jahren sind wir oftmals an den zeitlichen Ressourcen gescheitert, weil die Pandemie-Tätigkeiten diese Ressourcen beansprucht haben.

Schulentwicklung kann nicht verordnet werden, sondern muss am Standort im Team wachsen. Natürlich geht das nicht immer so, denn z.B. der neue Lehrplan wird verordnet und ist umzusetzen, da muss man nicht viel diskutieren. Andere Themen, wie z.B. die Bewegungszeit unserer Kinder, das einheitliche Beurteilungskonzept oder die Individualisierung im sind sehr wohl standortbezogene, frei gewählte Themen, denen ich mich in Zukunft gerne mit dem Team widmen möchte.

**„Es gibt keine Zukunftskompetenz.“ Stimmt diese Aussage für Sie? Wenn nein, welche Kompetenzen braucht es für Schulleitungen und Lehrpersonen, um der Zukunft gut begegnen zu können?**

Die Zukunftskompetenz ist für mich das Erkennen von Änderungen in der Gesellschaft, weil damit meist die Schulentwicklung einhergeht. Offen sein dafür und bereit sein, Dinge verändern zu wollen, sind wesentliche Eigenschaften, die sowohl Schulleitungen als auch Lehrpersonen brauchen, wenn sie ihren Dienst antreten. Ich meine damit, dass es weniger auf Fachwissen und vielmehr auf soziale Kompetenzen ankommen wird.

## Miteinander und Füreinander

Fachwissen ist vergänglich und erlernbar, soziale Kompetenz nur bedingt. In einer Gesellschaft, die zunehmend als sehr polarisiert gesehen wird und deren „Teilung“ auch vor Lehrpersonen und Schulleitungspersonen nicht Halt macht, benötigt ein Mehr an Miteinander und Verantwortung füreinander.

**Was bedeutet das aber für Sie als Schulleiterin?**

In meiner Zeit als Leiterin zweier Schulen und als Mutter von drei erwachsenen Kindern fällt mir auf, dass unsere nachkommende Generation in manchen Bereichen ein anderes Wertesystem mitbringt. Verantwortung zu übernehmen fällt zunehmend schwer und wird oft als Belastung gesehen. Die Work-Life-Balance hat große Bedeutung im Leben junger Menschen. Ich glaube, für den Bildungsbereich können wir nach dem Generationenwechsel auf Lehrpersonen zugreifen, die zwar mit wenig Praxiserfahrung in die Schule kommen, dafür aber

ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein haben und vielleicht mehr zwischen dienstlich und privat trennen. Deshalb glaube ich, dass die Zukunftskompetenzen unterschiedlicher Natur sein werden. Ich denke, dass man gut auf die kommende Lehrer\*innen-Generation achten muss, weil sie bedingt durch das neue Ausbildungssystem höhere Anforderungen erfüllen müssen. Aus diesem Grund werden die Frage nach Ausgewogenheit und das Finden von Zeitressourcen für Schulentwicklung stets ein Thema bleiben. Zusammengefasst gibt es nicht die Zukunftskompetenz, sondern neue Herausforderungen hinsichtlich Personalentwicklung. Soziale Kompetenz von Lehrpersonen, Schüler\*innen und Schulleiter\*innen werden zu einem hohen Maß gefordert sein. Dies stellt wiederum eine Herausforderung in Bezug auf die Personalentwicklung dar.

## Autorin

**Susanne Dutter**, Dipl. Päd.

Betraute Leiterin der VS Bad Fischau-Brunn seit 2018; Regionalbetreuerin für Begabungs- und Begabtenförderung der BR 6 (vor 2020 auch BR 5) seit 2016; ECHA-Specialistin in Gifted Education and Talent Development; Lehramt für Volksschule

Kontakt: [susanne.dutter@schule-noe.at](mailto:susanne.dutter@schule-noe.at)