

**Martin Pfeffel**  
HTBLuVA, St. Pölten

im Gespräch mit

**Thomas Huber**  
BHAK/BHAS St. Pölten

## Quo vadis Schulleitung?

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a211>



Foto: Thomas Huber

*Mag. Thomas Huber ist Absolvent der Bundeshandelsakademie und Bundes-handelsschule St. Pölten (BHAK/BHAS St. Pölten). Nach dem Studium der Wirtschaftspädagogik, der Handelswissenschaften und Jus war er als Administrator der BHAK/BHAS St. Pölten tätig. Seit 2020 ist Thomas Huber Direktor der BHAK/BHAS St. Pölten, seit 2000 Lehrer für kommerzielle Gegenstände an dieser Schule. Er ist Leiter zahlreicher pädagogischer und fachdidaktischer Projekte, absolvierte zahlreiche Schulmanagementausbildungen und unterstützt Schulentwicklungsprozesse.*

*Kontakt: [hube@hakstpoelten.ac.at](mailto:hube@hakstpoelten.ac.at)*

„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?**

Thomas Huber: Vielleicht nicht gerade im Sinn der olympischen Idee, aber auf alle Fälle im Sinn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die Verbesserung der schulischen Institution in diesem Kontext ist eine Denkweise, die für mich als Betriebswirt besonders passend erscheint: Es geht darum, die Wettbewerbsfähigkeit in kleinen Schritten zu stärken. Der angestrebte kontinuierliche Verbesserungsprozess bezieht sich sowohl auf die Qualität des Unterrichts bzw. der Verwertungsmöglichkeit der Schulabschlüsse am Arbeitsmarkt und am Markt der tertiären Ausbildungsinstitutionen als auch auf die schulinterne Prozess- und Servicequalität. Ich möchte ein leistungsförderndes Arbeitsklima schaffen, in dem sowohl die Mitarbeiter\*innen als auch die Studierenden nicht nur optimal gefördert und gefordert werden, sondern auch die drei Säulen der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse im Fokus haben und sich gegenseitig dabei unterstützen, diese zu verbessern. Dies ist nur in einer wertschätzenden Umgebung möglich, in der in regelmäßigen Abständen im Team die Frage gestellt wird: „Wie soll es sein?“ (Teilbereich PLAN im PDCA-Zyklus). Die Visionen müssen immer mit dem Leitbild abgestimmt werden. Aus den erarbeiteten Zielen werden Handlungsmöglichkeiten abgeleitet („Was tun wir und wie?“ – Teilbereich ACT). Nach einer vordefinierten Zeit überprüfen wir, wie die Ziele erreicht wurden (Teilbereich CHECK) und definieren, was noch zu tun ist (Teilbereich ACT).

## Ein gestärktes, wettbewerbsfähiges System als Herausforderung

Wenn es uns als Schulleiter\*innen gelingt, die Schritte nicht zu groß zu setzen, ein wertschätzendes Klima mit einer positiven Fehlerkultur aufzubauen und die Prozesse immer wieder durch unterschiedliche kleine Interventionen am Laufen zu halten, erreichen wir ein gestärktes, wettbewerbsfähiges System, das die Herausforderungen unserer gemeinsamen, langfristigen Vision bewältigen kann, die auf die optimale Entwicklung unserer Schüler\*innen abzielt.

„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 verwirklichbar zu machen?**

Danke für die Frage – alle Schulleiter\*innen kennen diesen Einwand. Ich habe bei diversen Lehrerfeedbacks im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen die nicht wissenschaftlich gesicherte Beobachtung gemacht, dass Lehrer\*innen vor allem die eigene Unterrichtsarbeit oft



durch eine „rosarote Brille“ sehen und sich selbst überdurchschnittlich häufig als innovative Pädagog\*innen darstellen, die das Spielen am didaktischen Klavier perfekt beherrschen. Mit diesen Einschätzungen soll dem Vorgesetzten auch ein optimales Bild vermittelt werden, um nicht zu viel Veränderungsdruck auszulösen.

## Die Bedeutung eines tragfähigen Netzes

Eine Schule ist eine träge Institution, Veränderung wird oft als Bedrohung empfunden. Innovationen, die über die bereits erwähnten kleinen Schritte der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse weit hinausgehen, müssen gut vorbereitet werden. Dabei gilt es, informale Führer\*innen der unterschiedlichen Fachgruppen bereits im Planungsprozess ins Boot zu holen. Große Veränderungen funktionieren nur über ein tragfähiges Netz an Mitarbeiter\*innen, die bereit sind, aktiv an einer langfristigen Entwicklung mitzuwirken. Wenn dieses Netz aufgebaut ist und man selbst als Schulleiter\*in für eine Innovation wirklich brennt, wird sie auch gelingen. Ich würde allen Kolleg\*innen außerdem dringend raten, sich bei allen erforderlichen Schritten eines Innovationsprozesses durch systemfremde Personen beraten und unterstützen zu lassen. Die Pädagogischen Hochschulen bieten in allen Bereichen kompetente Mitarbeiter\*innen, die dabei helfen, Probleme zu bewältigen und die eigenen blinden Flecken zu beleuchten. Als Direktor einer berufsbildenden Schule möchte ich in diesem Zusammenhang auch besonders auf die Bedeutung der Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmenspartner\*innen hinweisen. Gerade das manchmal etwas träge System Schule ist auf externen „Spirit“ angewiesen, um die Zukunft erfolgreich bewältigen zu können.

„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?**

## Entrepreneurial Spirit

Die erste Säule des gemeinsamen Fundaments ist ein positives, wertschätzendes Menschenbild, das die Entwicklung unserer Schüler\*innen in den Mittelpunkt stellt. Die zweite Säule ist das Bekenntnis zur Teamarbeit. Ein Schulentwicklungsprozess kann nur von einem Team getragen werden, das gut zusammenarbeitet und eine offene, zukunftsorientierte Grundhaltung aufweist. Die dritte Säule ist in unserem Fall der „Entrepreneurial Spirit“ – wir sind das Zentrum für Entrepreneurship Education und alle Schulentwicklungsprozesse müssen von den Grundwerten der Selbstständigkeit, der Nachhaltigkeit, der positiven Fehler- und Feed-



backkultur und der Förderung von aktiven Menschen mit Rückgrat und aufrechtem Gang geprägt sein. Nachhaltige Schulentwicklungsprozesse erfordern zunächst den gemeinsamen Aufbau eines tragfähigen Fundamentes. Wenn dazu noch ausreichend Zeit in die Planung investiert wird, steht einem langfristigen Erfolg nichts mehr im Weg.

„Es ist notwendig, die Lust am Gestalten der Zukunft zu vermitteln.“

Michael Shamiyeh, 7. Mai 2022, Campus Baden, Referat

**Was würden Sie zu dieser Sichtweise für Ihre Schule realisieren wollen? Was bedeutet diese Aussage für Sie persönlich? Was bedeutet sie für Ihre Arbeit als Schulleitung? Was kann zum Gelingen dieser Vision beitragen? Was können Sie zum Gelingen dieser Vision beitragen?**

Diese Aussage ist für mich persönlich besonders wichtig. Wir haben als Schule die wunderschöne Aufgabe, Menschen auszubilden, die unsere Zukunft gestalten. Wir haben es in der Hand, wie die zukünftige Generation der Arbeitskräfte und Wähler\*innen im Leben steht. Wir müssen unsere Schüler\*innen dazu befähigen, die eigene Zukunft aktiv mitzugestalten. Dieses Ziel ist selbstverständlich nur erreichbar, wenn wir selbst zeigen, dass wir Lust am Gestalten haben. Wenn es uns gelingt, dass unsere Institution bei unseren Schüler\*innen als gestaltungs- und veränderungswillig wahrgenommen wird, ist die Chance groß, dass unsere Absolvent\*innen auch Lust am Gestalten haben. Da ich als Schulleiter für die Vermittlung und nachhaltige Verfolgung unserer Visionen zuständig bin, bedeutet das Bekenntnis zu dieser Sichtweise, dass meine Lust, die Zukunft zu gestalten, meine Institution sehr stark beeinflusst. Da wir Schulleiter\*innen energiegeladene Persönlichkeiten sind, ist es besonders wichtig, bei der Vermittlung dieser Visionen zu beachten, dass man sein eigenes Team nicht im Sprint abhängt, sondern dass man gemeinsam in Bewegung bleibt. Schulen, die ständig in Bewegung bleiben, vermitteln die Lust am Gestalten der Zukunft. Diese Bewegung wird für Schüler\*innen spürbar und diese Wahrnehmung wird weitergegeben. So sichert unser Spirit langfristig, dass auch zukünftige Schüler\*innen zu uns kommen wollen.

## Autor

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