

**Michael Dollischal**

Bildungsdirektion Niederösterreich, BR 6 Außenstelle Wiener Neustadt

## Führen in der Krise – Chance der Herausforderung

### Das „Corona-Jahr“ aus dem Blickwinkel eines Schulqualitätsmanagers

Ein Virus bewegt die ganze Welt und nimmt Einfluss auf nahezu jedes Menschenleben. Im Vergleich zu anderen, zeitlich länger zurückliegenden, weltweiten Epidemien, erreicht uns die Corona-Krise zu einem Zeitpunkt, zu dem Information und Kommunikation durch die mediale Gepflogenheit weltweit und unmittelbar erfolgen. Führungspersonen sind durch dieses Virus, das sehr schnell den Weg über den gesamten Globus gefunden hat, in allen Bereichen extrem gefordert.

Die Gesundheit als wertvolles Gut der Menschheit macht es schwer, Entscheidungen in gewohnter Weise nach bisher definierten Kriterien zu treffen. Im Besonderen hat diese Pandemie Auswirkungen auf Bildungssysteme. Im Bereich Unterricht und in weiteren Tätigkeitsfeldern von Lehrpersonen hat sich durch diese Pandemie schnell viel verändert. Die darin liegende Chance der nachhaltigen Entwicklung sei hier dargelegt.

*Change Management, Bildungssystem, Führung, Unterricht, Schulentwicklung*

„Auf den Böden der Krisen wachsen oft regelrechte Riesen.“

Michael Marie Jung, 2005

### Einleitung

Seit mehr als einem Jahr lebt das Bildungssystem mit der Corona-Krise. Die Auswirkungen waren zu Beginn des ersten Lockdowns nicht abschätzbar und in der vorhandenen Dimension schwer einschätzbar.

Mittlerweile ist klar, dass es durch die Krise zu einschneidenden und möglicherweise nachhaltigen Veränderungen im Bildungssystem gekommen ist. Speziell Führung hat sich in vielen

Bereichen im schulischen Kontext gewandelt und steht unter vollkommen neuen Gesichtspunkten. Entscheidungen und Veränderungen hatten zum Teil ganz andere Intentionen und mussten in erster Linie dem Gesundheitsaspekt untergeordnet werden. Hier kam es sehr häufig zu einem Abweichen von lange hergebrachten Vorgehensweisen und es galt, Routinevorgänge und Handlungsweisen „loszulassen“ und sich auf neue, unbekannte Methoden einzulassen. Dieses Abgehen von vertrauten Handlungsmustern stellt je nach Persönlichkeitsstruktur der Führungsperson eine große Herausforderung – oftmals verbunden mit Unbehagen – dar. Vertrauen in die Führung zum Selbstzweck, aber auch seitens des Systems, war nach meiner Erfahrung nie zuvor im Schulsystem sichtbar.

Im Besonderen sind die Auswirkungen für Lehrpersonen und ihre Arbeitsweisen spürbar. Flexibilität, Umstrukturierung, neue didaktische Konzepte bis hin zu Kompetenzerwerb waren gefordert, um in der Krise den Anforderungen und Vorgaben des Systems gerecht zu werden.

Im Folgenden werden diese Veränderungen beschrieben und deren Interpretation versucht:

## Zur Führungsdimension Lehrpersonen, Klassen und Unterricht

Von einem Tag auf den anderen hat sich die Tätigkeit der Lehrpersonen an unseren Schulen verändert. Präsenzunterricht musste vielfach dem Distance Learning weichen. Neue Kommunikationsplattformen wurden an allen Schulen installiert und es wurde auf digitale Systeme umgestellt. Für viele Pädagog\*innen war dies eine große Herausforderung. Die IT-Kompetenzen der Unterrichtenden mussten in sehr kurzer Zeit nachgebessert werden, um hier den Kontakt zu Schüler\*innen halten zu können und diese – ob der physischen Abwesenheit – nicht zu verlieren.

Viele Varianten sind gewählt worden: Telefonate mit Erziehungsberechtigten und Kindern, Video-Unterricht via rasch zur Verfügung gestellter Plattformen (Zoom, MS Teams, School Fox, etc.) standen an der Tagesordnung und wurden wohl kaum zuvor angewandt. Je nach Altersgruppe gestaltete sich dieser Vorgang unterschiedlich aufwändig und schwierig. In diesem Zusammenhang wird auch das sozioökonomische Umfeld sichtbar. Nicht alle Kinder waren in der Lage, infrastrukturell dieser Umstellung des Unterrichts zu folgen und hatten (und haben) im häuslichen Umfeld nicht die notwendigen Voraussetzungen. Diese Tatsache hat auch bei den Lehrpersonen zu neuen Erkenntnissen geführt und die soziale Diversität der Schülergruppe offensichtlich gemacht. Zielvorgabe war stets, den Kontakt zu den Lernenden zu halten.

Unterrichtskonzepte mussten so aufbereitet sein, dass Kinder diese möglichst ohne Hilfe bewältigen konnten und trotzdem ein Fortkommen an der Erreichung der Lehrplanziele sichergestellt war. Dafür mussten oftmals komplett neue Wege gegangen werden. Aus Sicht des Autors, aus Sicht des Schulqualitätsmanagers, wird festgestellt, dass dies anfangs nicht überall gelungen ist. Viele Rückmeldungen speziell nach und während der ersten Phase des ortsungebundenen Unterrichts bestätigen aber große Zufriedenheit.

Die erste „präsenzunterrichtsfreie Zeit“ im Frühling 2020 war geprägt von einem „Hineinfinden“ in diese Form des Arbeitens. Evidenz dafür gaben viele Anfragen Erziehungsberechtigter. Ein Kritikpunkt bezog sich auf die Menge der zu bewältigenden Aufgaben. Die Koordination innerhalb der Lehrer\*innenteams war die Folge daraus. Teilweise geschah dies auch aufgrund von Beschwerden. Der zweite Kritikpunkt bezog sich auf die vielen unterschiedlichen Lernplattformen und Kommunikationskanäle. Die Schulen waren gefordert, standortspezifische Normierungen und Regulierungen festzumachen.

Während der zweiten Phase im Herbst 2020 waren Lehrpersonen bereits gut gerüstet. Eine Vielzahl an Fortbildungsangeboten der Pädagogischen Hochschulen während der Sommermonate und deren Auslastung und Anmeldezahlen geben dafür Evidenz. Die Lehrpersonen fokussierten hier vielfach auf die zu vermittelnden Inhalte und kämpften weniger mit infrastrukturellen Voraussetzungen und eigenem Kompetenzerwerb. Auch die laufend geführten Diskussionen (nicht nur medial) innerhalb und außerhalb der Schulstandorte – mit Stakeholdern und Erziehungsberechtigten – führten dazu, dass die zweite Phase des ortsungebundenen Unterrichts gut gemeistert werden konnte.

## Veränderungen in der Leistungsbeurteilung

Auch im Bereich der Leistungsbeurteilung gibt es Veränderung. Die Tatsache, dass Kinder ihre Arbeiten und Aufträge im Distance Learning absolviert haben, erzwingt auch hier eine neue Auseinandersetzung mit den Vorgaben der Leistungsbeurteilungsverordnung. Mitarbeit als Grundlage der Note steht unter neuen Gesichtspunkten, wenn Kinder sich nicht vor Ort im Präsenzunterricht befinden. Arbeitspakete abzuarbeiten, wenn nicht immer sicher ist, wer diese erledigt hat und gleichzeitig das Erreichen der Lehrplanziele zu bewerten, ist für viele Pädagog\*innen eine neue Form der Beurteilung. Hinzu kommt, dass schriftliche Leistungsbeurteilungen und herkömmliche Testformate stark ins Hintertreffen geraten sind. Aus der Sicht des Autors kommen damit Lehrpersonen aus dem Primarbereich besser zurecht als jene aus der Sekundarstufe I und II.

Jedenfalls führt auch diese Auseinandersetzung bei den Pädagog\*innen zu Veränderung und zu neuen Chancen. Diese gilt es, standortspezifisch im Sinne der Schulentwicklung nach Beendigung der Krise aufzuarbeiten und bestenfalls auszubauen.

## Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Krise bei Lehrpersonen zu einer aktiven Auseinandersetzung mit digitalen Kommunikationsplattformen geführt hat und damit einen Kompetenzerwerb im IT-Bereich zur Folge hat.

Gleichzeitig gibt es aus meiner Sicht auch ein „planvolleres“ Vorgehen in der Unterrichtsvorbereitung. Die Aufbereitung der Inhalte erfordert für ortsungebundene

Unterrichtsformen einen fokussierten Blick und eine intensivere Auseinandersetzung mit den zu erreichenden Zielen.

Der Teamgedanke an den Schulen wurde gestärkt, da es speziell ab der Sekundarstufe I Absprachen hinsichtlich quantitativer Abstimmung der Wochenpläne geben musste. Hier gewinnt die Rolle der klassenführenden Lehrperson an Bedeutung, genauso wie in der Administration und Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten.

Ein nicht außer Acht zu lassender Aspekt an Schulen, die besonders viele positive COVID-Fälle zu verzeichnen hatten, ist die steigende Angst vor Selbsterkrankung der Lehrpersonen.

Die positiven Aspekte wie Kompetenzerwerb im IT-Bereich und Unterrichtsplanung sind ein wichtiger Hebel, den man auch nach der Krise „bedienen“ sollte. Außerdem wäre eine breit angesetzte Diskussion über den Schutz der Bediensteten in und während einer Pandemie sicher ein Punkt, den es künftig zu diskutieren gilt. Hier gab es aus meiner Sicht kaum klare Richtlinien und oftmals war das Entsenden von Fremdlehrer\*innen und der Einsatz von „fahrenden“ Lehrperson an „Hochinzidenz-Schulen“ eine nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten geregelte Angelegenheit.

In der Nachbetrachtung wurden Schulen und Lehrer-Teams im Pandemiejahr vor völlig neue Herausforderungen gestellt. Notwendige Veränderungsprozesse wurden schnell und effektiv vollzogen und haben viele neue Qualitätsprozesse eröffnet, deren Fortführung hoffentlich im Schuljahr 2021/22 zu nachhaltigen und qualitätssteigernden Handlungsabläufen an den Schulen führen wird.

## Autor

**Michael Dollischal**, BEd MSc

Michael Dollischal arbeitet seit 2018 als Schulqualitätsmanager für die Bildungsdirektion Niederösterreich. Er war davor zehn Jahre als Schulleiter der MS Bilingual Junior High School in Wiener Neustadt tätig und übte drei Jahre die Funktion des Landeskoordinator für Schulqualität Allgemeinbildung (SQA) im Pflichtschulbereich in Niederösterreich aus. Hinzu kommt die Referententätigkeit an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich in der Abteilung Zentrum für Leadership.

Kontakt: [michael.dollischal@bildung-noe.gv.at](mailto:michael.dollischal@bildung-noe.gv.at)