

Petra Heißenberger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

im Gespräch mit

Doris Wagner

BMBWF, Wien

Wien ist anders!? Ein spannender Perspektivenwechsel

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i1.a62>



Foto: Doris Wagner

Doris Wagner leitet seit 1. Mai 2021 die Sektion I (Allgemein- und Berufsbildung) im BMBWF. Davor war sie drei Jahre lang Leiterin des Bereichs Pädagogischer Dienst in der Bildungsdirektion für Niederösterreich. Ihre Themenfelder sind pädagogische Bildungs- und Reformvorhaben und deren strategische Umsetzung. Dies umfasst die Elementarpädagogik, die Allgemeinbildung und Berufsbildung inklusive Erwachsenenbildung und die europäische Bildungspolitik.

Eine neue Herausforderung annehmen. Durchatmen – Durchstarten. Das würde die derzeitige Situation von Doris Wagner gut beschreiben. Worin genau liegt nun diese neue Herausforderung? Was war davor? Und was genau bedeutet dieser Schritt?

Sehr geehrte Frau Sektionschefin! Wien ist anders! Sie waren drei Jahre lang Leiterin des Bereiches Pädagogischer Dienst an der Bildungsdirektion für Niederösterreich und haben mit 1. Mai 2021 eine neue Herausforderung angenommen. Nun leiten Sie die Sektion I (Allgemein- und Berufsbildung) im BMBWF. Was ist nunmehr in Wien anders?

Doris Wagner: Wien ist mit einer größeren Verantwortung verbunden. Im Grunde genommen ist das Spannende der Wechsel der Perspektive, von der Bundeslandsicht hin zu einer bundesweiten Perspektive. Ich konnte in Niederösterreich viele wertvolle Erfahrungen im pädagogischen Bereich, aber auch im Bereich des Schulqualitätsmanagements sammeln und mitnehmen und kann diese jetzt in einem bundesweiten Betätigungsfeld umsetzen. Es ist interessant, den Fokus auf ganz Österreich zu haben, nämlich auf die Vielfalt des Landes, aber auch die regionalen Bedürfnisse der einzelnen Bundesländer.

Durchatmen ist Innehalten, Durchstarten ist Losrennen. Wie passt das zusammen?

Nach 30 Jahren Berufserfahrung im pädagogischen Bereich bedeutet Innehalten ein Erinnern an gelungene Projekte, an das Sammeln wertvoller Erfahrungen und die Draufsicht auf gute Reformvorhaben im bildungspolitischen Bereich. Durchstarten, Losrennen heißt aus der Komfortzone herausgehen, Vertrautes verlassen, einen Erfahrungsschatz mitnehmen, eine neue Perspektive einnehmen, Chancen erkennen und nützen, aber immer die Schüler*innen im Fokus zu haben.

Wie kann heute ein*e Schulleiter*in durchstarten? Und was braucht er*sie zum Durchatmen?

Schulleitungen sind die Schlüsselpersonen in der Schulorganisation. Mit ihnen steht und fällt die Umsetzung von Bildungs- und Reformvorhaben. Schulleitungen brauchen heutzutage einen langen Atem, um Projekte, die es gemeinsam mit den Pädagog*innen umzusetzen gilt, so zu implementieren, dass Schüler*innen davon profitieren können. Schulleitungen brauchen auch Zeit zum Durchatmen. Durchatmen im Sinne von Innehalten, Reflektieren, es ist wichtig, Gelungenes zu sehen und dabei immer den Blick nach vorne zu richten. Durchstarten heißt Reformvorhaben kritisch zu betrachten, gemeinsam mit den Pädagog*innen Strategien zu entwickeln, um die pädagogischen Notwendigkeiten und Umsetzungsvorschläge für Schüler*innen gut im Auge zu behalten. Durchstarten heißt für Schulleitungen aber auch, aus der Rolle der Pädagogin, des Pädagogen in eine neue Rolle zu schlüpfen, noch umfassender zu denken, die Verantwortung für die ganze Organisation zu tragen und viel zu schultern.

Immer wieder hört man von Schulleiter*innen, dass der rasche Wandel dazu führt, nichts in Ruhe ausprobieren und perfektionieren zu können, weil von außen immer wieder neue Forderungen kommen. Wie kann man am Standort mit diesem steten Wandel umgehen?

Ich glaube, dass wir in einem Zeitalter leben, wo es insgesamt sehr schwer möglich ist, lange zu verharren und Dinge in Ruhe fertig zu bringen – sei es im Privaten oder im Beruflichen. Digitalisierung und Medien treiben sehr vieles voran, und wir müssen daher sehr selektiv vorgehen, welche Dinge wir weiter thematisieren und welche Dinge wir zurücklassen. Das spie-



gelt sich auch im pädagogischen Bereich wider. Man muss, wenn es um Projekte geht, gemeinsam mit den Pädagog*innen das Ganze im Blickfeld haben und darf sich nicht im Detail verlieren. Manches Mal muss man auch den Mut haben, die eigene Kreativität einzusetzen, um Dinge nach vorne zu bringen und entsprechend umzusetzen.

Sehr fern und doch sehr nah!

Corona scheint zunehmend seinen Schrecken zu verlieren. Was wird, wenn die Infektionsgefahr gebannt ist, anders sein, was wird sich wieder einpendeln wie früher?

In der Geschichte gibt es immer Wendepunkte oder Disruptionen. Ich sehe Corona als eine Art Störfaktor im gesellschaftlichen Leben. Corona hat uns gezwungen, neue Richtungen einzuschlagen und ich denke, dass einiges davon bleiben wird. Betrachten wir den Bereich der Digitalisierung: Hier hat uns Corona sicherlich zehn Jahre nach vorne gebracht, und das ist wirklich positiv zu sehen. Die Arbeitswelt hat sich verändert. Bei Videokonferenzen waren wir – obwohl sehr ferne – einander doch sehr nah. Was meine ich damit? Obwohl wir nicht in einem Büro waren, waren die Intensität der Besprechungen und der Kontakt mit den Schulleitungen noch nie so intensiv wie zu Corona-Zeiten. Das Nutzen von Videokonferenzsystemen ist eine Auswirkung von Corona, die neue Wege der Zusammenarbeit ermöglicht und die auch im pädagogischen Bereich weiterhin Bestand haben wird. Nehmen wir als Beispiel die Fort- und Weiterbildungen: Zoom ermöglichte sehr viel mehr Teilnehmende als dies vor Ort möglich gewesen wäre. Hier können wir etwas für die Zukunft mitnehmen – nämlich die Mischung aus Präsenzveranstaltungen und Online-Formaten, weil es einen gewissen Mehrwert für Teilnehmer*innen hat. Schnell Informationen an die Pädagog*innen mittels Online-Formaten zu übermitteln, war nicht nur in Pandemiezeiten wertvoll, sondern wird es auch in Zukunft sein. Was wird anders sein, wenn wir einander wieder in Präsenz treffen? Die Qualität der Präsenzphase wird bewusst wahrgenommen und geschätzt werden. Aber es werden beide Formen bleiben: Präsenzphasen und Online-Formate.

Wird die Dichte der Termine, die sich aus dem Wegfallen der Wegzeiten ergeben hat, bleiben? Werden wir das lange durchhalten?

Die Dichte der Termine ist wirklich zu einem Belastungsfaktor geworden, denn man wechselt schnell von Zoom-Raum zu Zoom-Raum. Man geht schnell von einer Videokonferenz in Wien zu einer Videokonferenz nach Graz, weiter zu einer Videokonferenz nach Linz. Die Zeit, um über Inhalte zu reflektieren, sich neu auszurichten und auf das nächste Thema einzustellen, ist oftmals nicht mehr vorhanden. Darüber muss man sicher nachdenken, denn es hat das Arbeitstempo sehr beschleunigt, und es ist wahrscheinlich auf Dauer eine große Herausforderung, in dieser digitalen Schnellebigkeit zu bestehen und qualitätsvoll zu arbeiten.



Wenn Sie drei Empfehlungen an Schulleitungen für den Neuanfang geben müssten, welche würden das sein?

Die erste Empfehlung an die Schulleitung wäre: Seien Sie stolz auf das, was Sie geschafft haben! Damit meine ich das gemeinsame Überstehen der Pandemie mit allen Beteiligten. Da kann man als Schulleiter*in auch das Positive sehen, die Gelingensfaktoren. Die zweite Empfehlung lautet: Haben Sie stets den Fokus auf die Schüler*innen und Pädagog*innen und auf dem, was diese in Zukunft brauchen. Die dritte Empfehlung ist eher eine Feststellung: Die persönliche Begegnung kann durch nichts ersetzt werden!

Und was sollte jedenfalls vermieden werden?

Der dauernde Termindruck! Wir müssen uns bewusstmachen, dass auch zwischen Videokonferenzen Pausen eingelegt werden müssen, um durchzuatmen und zu reflektieren.

Was wünschen Sie sich für die Schulstandorte, an denen die Sommerschule den Übergang zwischen Ferien und Schulbeginn prägen wird?

Ich habe Sommerschule im letzten Jahr selber am letzten Tag an der Volksschule in Amstetten, Preinsbacherstraße, erleben dürfen, und das war für mich wirklich ein unvergessliches Erlebnis. Es war nicht Schule im klassischen Sinne, sondern projektorientierter Unterricht mit Schüler*innen, die mit vollem Elan dabei waren und die mit großem Stolz ihre Werke vorgestellt haben, sei es eine geografische Übersicht der Herkunftsländer, oder die Verkostung von Nationalgerichten, die sie zubereitet und miteinander geteilt haben. Und auch die Freude der Schüler*innen und der Pädagog*innen war sichtbar und spürbar. Was mich auch sehr bewegt hat, war, dass die Student*innen der Pädagogischen Hochschulen mit großer Freude unterrichtet haben. Sie konnten den Mehrwert erkennen, 14 Tage lang eine Schüler*innen-Gruppe zu unterrichten und praxisnahe Erfahrungen zu sammeln. Summa summarum glaube ich, dass es unseren Schüler*innen unendliche Chancen bietet, diese 14 Tage zu nutzen, um sanft wieder in den Schulalltag zu gleiten, und ich kann nur ein großes „Danke“ sagen den Pädagog*innen und den Schulleitungen sowie den Student*innen, die den Schüler*innen durch das Fördern und Fordern einen wirklich gelingenden Start in das neue Schuljahr ermöglicht haben.

Sommerschule als Chance

Besteht nicht die Gefahr für Kinder, immer mehr und länger „verschult“ zu werden?

Sommerschulunterricht ist anders. Sommerschulunterricht ist ein projektorientierter Unterricht, gemeinsames Lernen ohne Leistungsdruck. Ich habe die Schüler*innen sehr motiviert, sehr neugierig und sehr entspannt erlebt. Also es ist fast eine Projektwoche, wobei aber Schüler*innen unendlich viel profitieren können. Schüler*innen, die zum Beispiel die Unterrichtssprache zuhause nicht im vollen Ausmaß perfektionieren können, haben jetzt die Chan-



ce, dies zu tun. Schüler*innen können auch das eine oder andere nachholen und so besser vorbereitet ins neue Schuljahr starten.

Was wären Ratschläge, die Schulleiter*innen jenen Eltern zu Schulbeginn mitgeben könnten, die sich, aus welchen Gründen auch immer, recht wenig um die Schullaufbahn ihrer Kinder zu kümmern scheinen?

Manchmal ist es eine kommunikative Barriere, die sich in der Kommunikation mit den Eltern auftut. Ich glaube, dass es wenige Eltern gibt, die ihre Kinder nicht unterstützen wollen, sondern es wird eine Gruppe geben, die ihre Kinder nicht im nötigen Ausmaß unterstützen kann, aus welchen Gründen auch immer. Als Schulleiter*in muss man einen guten Kontakt mit den Eltern suchen, Unterstützungssysteme nutzen, gezielte Fördermöglichkeiten anbieten, für Kinder, die zuhause nicht die Unterstützung für das Lernen haben, um einfach allen Kindern ihre Chancen zu ermöglichen.

SchuG §44 ermöglicht den Schulen, Verhaltensvereinbarungen einzuführen, die im Gegensatz zur Hausordnung die gesamte Schulgemeinschaft einbinden und nicht nur die Schüler*innen. Ist das heute noch zeitgemäß, und wenn ja, was sollten Verhaltensvereinbarungen „nach Corona“ enthalten, was zuvor noch kein Thema gewesen sein konnte?

Ich halte Verhaltensvereinbarungen für ganz wesentlich und wertvoll, denn dort, wo Schüler*innen zusammenkommen, braucht es Regeln. Auch wir Erwachsenen brauchen Regeln und unsere Schüler*innen umso mehr. Es geht auch um die soziale Komponente. Wenn man von kompetenzorientiertem Unterricht spricht, dann ist es ja nicht nur das Fachliche oder die Methodenkompetenz, sondern auch das Soziale und das Personale: Wie verhalte ich mich in Gemeinschaft mit anderen Personen? Es geht auch darum, Toleranz zu üben, und dazu braucht es Verhaltensvereinbarungen, denn es ist heute nicht selbstverständlich, dass man alle Regeln so parat hat. Und darum ist es wichtig, Verhaltensvereinbarungen aufzustellen und auch den Schüler*innen Grenzen im Zusammenleben aufzuzeigen und klare Linien vorzugeben. Und wenn man diese Linie überschreitet, dann gibt es Konsequenzen. Verhaltensvereinbarungen gemeinsam mit Schüler*innen aufzustellen ist wichtig, auch unter Einbeziehung der Erziehungsberechtigten: Denn Verhaltensvereinbarungen sind wie Spielregeln beim Fußball. Man hat seine Verantwortung, man kennt sich aus, und es dient dem Zusammenleben. Daher bringt hier die Schule manche Themen auf den Punkt und lehrt auch, wo die persönliche Freiheit endet, nämlich dort, wo die des*der anderen beginnt.

Haben Sie den Eindruck, dass das neue Schuljahr eines des Aufholens sein müsste, weil so viel an Unterrichtszeit verloren gegangen ist? Oder sollte es eher ein Jahr des Erholens sein, weil so lange, so viel an Stress das Home-Learning begleitet hat?

Weder noch! Denn: Aufholen kann in sehr argen Druck ausarten und das Erholen kann in einen Laissez-faire-Stil übergehen, und beides ist nicht angebracht. Mein Motto daher: Wir starten gemeinsam durch, indem wir Schüler*innen dort abholen, wo sie stehen, aber gut begleiten und unterstützen, fordern und fördern. Auch die soziale Komponente muss be-



dacht werden: Das Gemeinsame in den Mittelpunkt zu rücken und vielleicht auch verstärkt Partnerarbeiten, Gruppenarbeiten und Projektarbeiten durchzuführen, macht Sinn, denn das ganze letzte Schuljahr war geprägt von einer mehr oder weniger sehr intensiven Einzelarbeit. Ich glaube, dass es wichtig ist, die Zusammenarbeit und die Teamarbeit in der Klasse wieder zu fördern. Aber es kommt auf die gute Mischung an und ich glaube, dass die Pädagog*innen hier sehr professionell agieren, den richtigen Mix von Fördern und Fordern einzusetzen!

Was tun Sie, um einerseits in der Lebensbalance und andererseits immer leistungsfähig zu sein und zu bleiben?

Ich bin ein sehr positiver Mensch! Ich sehe immer die positiven Dinge des Lebens und nehme die Herausforderungen gerne an. Außerdem bin ich lösungsorientiert und ich behaupte immer von mir, dass mein Beruf mein Hobby ist. Das liegt daran, dass ich für Schüler*innen arbeiten darf. In der Pädagogik tätig zu sein ist eigentlich der schönste Bereich, den man sich vorstellen kann.

Und was macht Doris Wagner abseits von ihrem beruflichen Hobby?

Sie haben es angesprochen, Frau Heißenberger: Man braucht eine Work-Life-Balance und die ist auch bei mir nicht immer ausgeglichen. Meine Familie ist für mich besonders wichtig und ein ausgleichender Faktor. Ich laufe und walke, aber lese auch gerne. Bewegung, körperlich oder geistig, ist für mich gut, um abzuschalten, um durchzuatmen, dann kann ich immer wieder durchstarten!

Welche Take-Home-Message geben Sie den österreichischen Schulleiter*innen und den Schulleiter*innen aus der Schweiz mit?

Die Take-Home-Message ist: Bildung sind wir alle. Bildung bedeutet eine hohe Verantwortung zu tragen für unsere Schüler*innen. Und wenn ich sage: „Bildung sind wir alle“, dann meine ich das BMBWF, die Bildungsdirektionen, die Schulleitungen, die Pädagog*innen und natürlich unsere Schüler*innen. Es hilft, manche Dinge mit Abstand zu betrachten, ein bisschen Gelassenheit in schwierigen Situationen in den Vordergrund zu stellen und dabei immer das Ziel im Auge zu haben.

Nennen Sie uns abschließend bitte noch drei Wünsche an die Ferien, die ja vor dem neuen Schuljahr liegen und jetzt beginnen.

Gerne! Erstens: Durchatmen, durchatmen im Sinne von stolz sein auf das, was man geschafft hat, aber auch Zeit für Erholung zulassen. Zweitens: Ich wünsche mir, dass wir Zeit finden, in den Ferien ein bisschen die persönlichen Dinge ins Zentrum zu stellen und auf Dinge zu fokussieren, die man jetzt lange nicht machen konnte. So kann man Energie tanken! Drittens: Stellen wir selbst für uns ganz individuell Überlegungen an, wie jede*r persönlich im nächsten Schuljahr wieder mit voller Energie durchstarten kann.



Jetzt haben wir den Kreis geschlossen vom Durchstarten zum Durchatmen. Für Ihr Wirken in Ihrem neuen Tätigkeitsfeld wünsche ich Ihnen alles Gute, Kraft und Ausdauer. Vielen Dank für das Interview, die Impulse und Ihre Zeit!

Autorinnen

Doris Wagner, MEd. BEd.

Doris Wagner leitet seit 1. Mai 2021 die Sektion I (Allgemein- und Berufsbildung) im BMBWF. Davor war sie drei Jahre lang Leiterin des Bereichs Pädagogischer Dienst in der Bildungsdirektion für Niederösterreich. Ihre Themenfelder sind pädagogische Bildungs- und Reformvorhaben und deren strategische Umsetzung. Dies umfasst die Elementarpädagogik, die Allgemeinbildung und Berufsbildung inklusive Erwachsenenbildung und die europäische Bildungspolitik.

Kontakt: doris.wagner@bmbwf.gv.at

Mit **Doris Wagner** sprach

Petra Heißenberger, HS-Prof. Mag. Dr. BEd. MSc

Seit 2013 Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Hochschulprofessur für Schulmanagement; Fortbildnerin für schulische Führungskräfte; Forschung, Projekte, Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulmanagement.

Kontakt: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at