



Sabine Höflich

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

im Gespräch mit

Alexandra Kunerth

Volksschule Schwechat

Neugierig auf Menschen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i4.a629>



Foto: Mag. Gerhard Janoch

Mag. Alexandra Kunerth, BEd., kennt die niederösterreichische Schullandschaft aus vielen Perspektiven. Als ehemalige Sonderschullehrerin und -leiterin, Sprachheilpädagogin, Hochschullehrende, Gutachterin im Feststellungsverfahren für sonderpädagogischen Förderbedarf, Diversitätsmanagerin und derzeitige Leiterin einer achtzehnklassigen Volksschule weiß sie um die Kraft intra-, inter- und multiprofessioneller Teams. Neugierig auf die Menschen in unterschiedlichen Rollen und Arbeitsfeldern, die mit ihren individuellen Vorlieben, Geschichten und Stärken das Beste für die Kinder und Jugendliche wollen, spricht sie über Offenheit, Kommunikation, Transparenz und Feedback-Kultur.

Sie waren in zahlreichen Funktionen im pädagogischen Bereich tätig und haben dabei mit vielen Kolleg*innen aus diesem Bereich sowie mit Professionist*innen anderer Disziplinen zusammengearbeitet. Gibt es Ihrer Erfahrung nach Prinzipien für erfolgreiche Kooperation, die für alle Tätigkeitsbereiche gelten?

Alexandra Kunerth: Ich denke, grundsätzlich ist es wichtig, eine positive Grundhaltung und Neugier auf andere Menschen zu haben. Ich bin zum Beispiel ein sehr neugieriger Mensch und möchte immer wissen, wie mein Gegenüber „tickt“, was es denkt, fühlt und warum es so oder so reagiert. Darauf einzugehen, ist im ganzen Leben hilfreich.

Die Gesellschaft glaubt zum Beispiel oft, wir Pädagog*innen arbeiten von acht bis zwölf, gehen dann nach Hause und das war's – und wir hätten viele Ferien. Genauso habe ich Vorur-

teile gegenüber anderen Professionen. Daher gilt es, nachzufragen und den Blick zu weiten, um zu erfassen: *So geht es euch* und *so geht es uns*. Gerade wenn man mit sehr unterschiedlichen Personen, in multiprofessionellen Teams oder fachübergreifend arbeitet, ist es umso wichtiger, offen zu bleiben, einen weiten Blick zu haben und einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. Das habe ich in all meinen Tätigkeiten gemerkt, egal ob bei der Kinder- und Jugendhilfe, in Krankenhäusern, bei Therapeut*innen, im Hort oder in Kindergärten. Ich habe es immer spannend gefunden, einen Einblick in und ein Verständnis für die Arbeitswelt anderer Professionen zu bekommen, um meine Vorurteile revidieren zu können.

Welche Erkenntnisse in Bezug auf Teamarbeit haben Sie aus Ihren vielfältigen Erfahrungen gewonnen?

Ich glaube, was uns in diesem Arbeitsbereich eint, ist, dass wir für die Kinder das Beste wollen. Das muss immer der „Überdeckel“ über allem sein: Wir sind für Kinder und Jugendliche da und wollen – je nach System – das Beste für sie herausholen. Das muss uns klar sein, auch wenn es manchmal „reibt“, was es natürlich immer wieder tut.

Man sollte sich dessen bewusst sein, dass wir ein gemeinsames Ziel haben. Mein Ziel als Pädagogin ist es immer, eine gute Basis zu schaffen, damit ein Kind einen möglichst guten Schulabschluss erreichen kann. Das ist mein Hauptziel als Pädagogin: meinen Beitrag zu leisten. Und ganz unterschiedliche Professionen haben ja auch ihr Ziel, aber immer mit dem Fokus auf das Kind. Das muss uns bewusst sein.

Kennenlernen, nachfragen, austauschen

In Bezug auf die Leitung einer Schule, welche Faktoren tragen hier zum Gelingen des Mit-einanders bei?

In all meinen Rollen und Funktionen habe ich immer wieder das Gespräch mit Kolleg*innen gesucht, um sie zu verstehen. Das ist in meiner jetzigen Position als Schulleitung nicht anders. Ein banales Beispiel: Es gibt Kolleg*innen, die sind Morgenmenschen, kommen um viertel sieben (6:15 Uhr) ins Schulhaus und verlassen oft bald nach dem Unterricht die Schule. Andere kommen knapp vor Unterrichtsbeginn, bleiben dafür aber bis um vier Uhr nachmittags (16 Uhr). Wenn ich das weiß, kann ich mich darauf einstellen und günstige Momente für den Austausch finden. Ich denke, grundlegend ist es, die Eigenheiten des Teams zu kennen oder auch herauszufinden. Ich habe momentan ein sehr großes Team: Wir sind über 30 Lehrende, ein Facility-Management-Team und Schulassistent*innen. Es ist wichtig zu wissen, wie alle „ticken“ und wo es zu „Reibereien“ kommen kann.

Da ich ein sehr offener Mensch bin, spreche ich Dinge sofort an, wenn ich merke, dass etwas nicht passt. Ich bitte auch meine Kolleginnen, mir zu sagen, wenn sie irgendetwas stört. Es nützt mir nichts, wenn hinter meinem Rücken geredet wird und ich bekomme es nicht mit. Ich erwarte von erwachsenen Menschen, dass sie Störendes ansprechen. Oft herrscht noch

dieses Hierarchiedenken im Schulsystem vor, von wegen Chefin und so. Ja, ich habe eine Leistungsposition, aber man kann mit mir reden und Dinge ansprechen.

Jede*r neigt dazu, zu interpretieren, ich nehme mich nicht aus: Sie schaut jetzt ein bisschen grantig, bin ich jetzt schuld? In diese Falle tappen wir alle hinein. Aber das bewusst zu hinterfragen und anzusprechen, ist ein wichtiger Schritt, um kleine Konflikte möglichst schnell abzufangen, bevor sie entstehen.

Ich habe erst im März als Schulleiterin dieser Volksschule begonnen und im Juni um eine Evaluation durch die Lehrer*innen gebeten. Ich habe den IQES-Fragebogen¹ verschickt. Einige haben ihn auch ausgefüllt. Es waren nicht sehr viele, da sie mich noch nicht lange kannten. Ich bin aber dieses Jahr sehr gespannt und freue mich auf Rückmeldung, was den Lehrer*innen passt und was ich verbessern kann, denn wir alle haben blinde Flecken und ich merke es oft selbst nicht. Es ist einfacher, wenn man einen anonymen Fragebogen verwendet, in den die Kolleg*innen hineinschreiben können, die sich vielleicht nicht trauen oder noch Sorge haben, wie das ankommen könnte. Daher finde ich es wichtig, sich regelmäßig vom Team Feedback zu holen und in die Selbstreflexion zu gehen.

Im Alltag denke ich, dass ich ein Mensch bin, der Dinge sehr schnell spürt und ein gutes Bauchgefühl hat. Schließlich war ich jahrzehntelang Gutachterin. Man bemerkt zum Beispiel an Augenrunzeln oder anderen kleinen Mikromimiken, wenn etwas nicht stimmt. Das ist einfach die Schulung, mein geschultes Auge: Da ist irgendetwas. Oder man hört einen Unterton. Das veranlasst mich, dies anzusprechen und zu sagen: „Ich habe das Gefühl, da passt gerade irgendetwas nicht.“

In der Arbeit mit Eltern ist es nicht anders. Aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit in der Beratung kann ich in Elterngesprächen sehr gut beobachten und spüren, wenn etwas stört. Was ist denn die große Aufregung? Dahinterblicken und Themen wieder auf die Sachebene holen, damit gemeinsam gearbeitet werden kann.

Außerdem ist es wichtig zu wissen, dass man nicht von allen geliebt wird. Wenn man das in einer Leistungsposition nicht aushält, wird es schwierig. Ich mache mir oft bewusst, dass ich einerseits Alexandra Kunerth bin, die wie jeder Mensch gemocht werden will, andererseits aber auch eine Rolle inne habe, in der ich nicht immer gemocht werde. Das ist logisch, denn ich muss in meiner Position als Leiterin Entscheidungen treffen, die nicht von allen akzeptiert werden oder die Leute „nerven“. Da muss man sich bewusst sein, dass es sich um zwei verschiedene Rollen handelt.

Das gibt es auch im Lehrer*innen-Alltag. Ich höre von Kolleginnen, die ihre Klasse gut führen, dass sie sagen: „Das Kind ist jetzt so ausgezuckt. Aber es ging nicht gegen mich persönlich, sondern nur gegen meine Rolle als Lehrerin.“ Das finde ich sehr spannend. Hier kann ich dann sagen: „Super, du hast es verstanden. Du kannst dich gut abgrenzen und sagen: „Da bin jetzt nicht ich als Person gemeint, sondern ich in meiner Rolle werde angegriffen.““

Das gibt es auch bei Elterngesprächen und in vielen anderen Bereichen. Es ist ein großer Schritt, wenn man das differenzieren kann.



Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Transparenz. Ich versuche sehr transparent zu agieren, was in einer großen Schule oft gar nicht so leicht ist. Wenn jemandem etwas erzählt wird, fehlt diese Information dem restlichen Team. Dann wird kritisiert, dass nicht alle zur gleichen Zeit alles wissen, was schwierig ist. Durch die sozialen Medien ist es einfacher geworden, schnell eine Nachricht an alle zu schicken. Aber dass in einem großen Team alle immer den gleichen Informationsstand haben, empfinde ich als herausfordernd. Dabei finde ich es mehr als wichtig, dass alle gefragt werden, über Entscheidungen informiert werden und Bescheid wissen.

Wie gesagt: Transparenz und Offenheit sind wichtig. Man muss Menschen mögen, neugierig sein und Verständnis haben.

Anmerkungen

¹ IQES: Instrumente für Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation an Schulen. IQES online ist eine internationale Plattform mit dem Ziel der Schul- und Unterrichtsentwicklung und der Pflege einer schulinternen Feedbackkultur. <https://www.igesonline.net/feedback/>

Autorin

Sabine Höflich, Mag. Dr.

Hochschullehrende an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, zuvor Volks- und Sonderschul- sowie Ausbildungslehrerin, Arbeitsschwerpunkte: Diversität und Inklusion; Publikationen bzw. Forschung in den Bereichen Resilienz, Traumapädagogik, Autismus, Pädagogisch-praktische Studien und „stille“ Kinder.

Kontakt: sabine.hoeflich@ph-noe.ac.at