

»Als ich hergekommen bin, war es ein Tollhaus«

Direktorin Doris Pflingstner hat bewiesen, wie man eine **Problemschule** umdrehen kann – und jetzt in ein Buch gepackt, wie das geht. Von angezündeten Klos, klaren Grenzen und den Rädern, an denen erfolgreiche Direktoren auch anderswo drehen.

VON BERNADETTE BAYRHAMMER

Entsuldigen Sie, aber das geht so einfach nicht“, sagt Doris Pflingstner und räumt den Schulrucksack zur Seite, der in der Klasse am Boden liegt. Dass sie da pingelig ist, ist mehr als bloß persönliche Vorliebe: „Ich habe damals ein vandalisiertes Gebäude übernommen: In die Wände neben den Klassentüren haben die Schüler Löcher hineingehaut, die Glasbausteine waren herausgekratzt, da hingen fünf Jahre alte, schiefe Plakate mit aufgedrehten Ecken. Und das Erscheinungsbild macht was mit der Atmosphäre einer Schule.“

Pflingstner – akkurater dunkler Bob, fester Händedruck und freundliche, aber bestimmte Art – ist inzwischen ein bisschen ein Star in der heimischen Bildungsszene: Denn sie hat auf eindrucksvolle Weise bewiesen, wie man einen problematischen Schulstandort umdrehen kann. 17 Jahre ist es her, dass sie die nunmehrige Modulare Mittelstufe Wien-Aspern übernommen hat. „Vieles von dem, was man in den Medien über Brennpunktschulen im urbanen Raum liest, war unsere tägliche Realität“, schreibt sie in dem Buch, das sie nun herausgebracht hat (siehe Halbspalte).

»An die Schüler glauben und nicht sagen: Was seid ihr denn für ein Abschaum.«

Auch wenn die Probleme hier am Stadtrand nicht primär um Migration und Religion kreisten wie anderswo (siehe Artikel rechts), waren sie unübersehbar: Sogar ein paar Jahre, nachdem Pflingstner die Führung übernommen hatte, gehörte der Standort noch zu den 50 am schlechtesten performenden Schulen des ganzen Landes. Weil kaum Eltern ihre Kinder hierherschicken wollten, speisten sich die Klassen zu einem beträchtlichen Teil aus Schülern, die in anderen Schulen keinen Platz bekommen hatten – darunter (nicht zufällig) besonders viele Burschen.

„Da ist das Testosteron durch alle Gänge gespritzt“, sagt Pflingstner. Einen Monat bevor sie startete, war ein Klo an-

BUCH



2009 hat Doris Pflingstner die Mittelschule in der Eibengasse in Wien-Aspern übernommen, eine Schule mit schlechten Leistungen, problematischem Schülerverhalten und wenigen Anmeldungen.

Sie hat der Schule ein klares Profil verpasst und mit ihrem Schulentwicklungsteam an vielen Stellschrauben gedreht: u.a. ein Modulsystem erfunden, den Unterricht verändert, Personalentwicklung gemacht, das Schulklima in den Fokus genommen.

2023 wurde die Modulare Mittelstufe Aspern mit dem Staatspreis Innovative Schulen ausgezeichnet.

Ihre Erfahrungen hat Pflingstner in einen Praxisleitfaden für Schulleitungen gepackt: Schulentwicklung Schritt für Schritt, Carl Link Verlag, 416 Seiten, 81,30 Euro.

gezündet worden, an ihrem zweiten Tag wurde eine Bank im Schulhof zertrümmert. „Als ich hergekommen bin, habe ich es wirklich empfunden wie ein Tollhaus. Es war jeden Tag irgendeine Streiterei, es gab Raufereien. Die Lehrer haben alle gearbeitet wie die Berserker und sind trotzdem am Stand getreten, es gab den Ruf nach noch mehr Sanktionen, nach Suspendierungen, nach härteren Strafen, sie haben bei ehemaligen Polizisten Seminare gebucht, wie sie sich schützen können.“

Wer heute durch die blitzsauberen Gänge des Schulgebäudes geht, spürt nichts mehr von den damaligen Baustellen. Klar ist es trubelig, als die Schülerinnen und Schüler nach der Pause im Hof über die engen Stiegen wieder zurück in ihre Klassen drängen, und neben der Handvoll Mädels mit und ohne Kopftuch, die beim Warten auf den Turnunterricht schon einen Volleyball schupfen, hat irgendjemand eine ketchupbefleckte Serviette liegen lassen. Aber zumindest dieser flüchtige Einblick in den Schulalltag wirkt freundlich, friedlich und fernab von Randalen.

Als Pflingstner übernahm, stellte sie viele Dinge völlig neu auf – auch mit dem Mindset jemandes, der zwischenzeitlich mehrere Jahre in einem internationalen Konzern gearbeitet hatte. Sie schöpfte alle schulautonomen Möglichkeiten aus, verpasste der Schule alsbald ein neues Profil, entwickelte das heute namensgebende Modulsystem, knüpfte Kontakte zu weiterführenden Schulen, und stellte dabei Fragen, die man aus dem Schulkontext überhaupt nicht gewöhnt ist: „Ich habe gesagt: Wir brauchen ein Produkt, wir brauchen Zielgruppenarbeit. Wir müssen den Eltern was bieten, damit sie ihre Kinder an der Schule anmelden. Das Verkaufsargument? Wir geben den Schülern mehr Unterstützung und so kommt man bei uns zum erstrebten Bildungsziel.“

Das hat gewirkt – auch wenn es einige Jahre gedauert hat („Das war sehr harte Arbeit“). Rund 40 Prozent der Schüler, die heute die Schule in der Eibengasse besuchen, hätten ihrem Volksschulzeugnis nach auch in ein Gymna-



sium gehen können – als Pflingstner die Schule übernahm, waren es null. Mehr als die Hälfte ihrer Schüler geht nach den vier Jahren in eine weiterführende Schule, doppelt so viele wie davor. „Damit sind Zugpferde in jeder Klasse, die machen eine andere Stimmung und nehmen auch die anderen mit. Also wir haben schon die ganze Bandbreite – aber mit einer besseren Durchmischung und mit interessierten Eltern.“ Die übrigens nicht vorgeladen werden, sondern angerufen zwecks Terminvereinbarung: Und dann kommen sie auch.

Zuallererst galt es freilich, eines zu tun: Ruhe in den Schulalltag zu bringen. „Die Lehrer haben sich teilweise gefürchtet, in die Klasse zu gehen. Erst, wenn das gelöst ist, sind sie bereit, sich damit zu befassen, warum ihre Schüler bei den Bildungsstandards schlecht abschneiden und wie man das verbessern kann.“ Hier ähnelt Pflingstners Zugang dem anderer Direktoren, die Schulen aus der Misere holen: Sie nennt Cordula Heckmann, die aus der Berliner Rütli-Schule ein Vorzeigeprojekt gemacht hat, oder Engin Catik, der ebenfalls in Berlin schon den zweiten Standort saniert hat und zuletzt im ORF erklärte, wie er diesen mit Konsequenz, Vertrauen und zugewandter Autorität führt.

»Der Turnaround in der Haltung meiner Kollegen war das mit Abstand schwierigste.«

„Wir drehen da alle an denselben Rädern. Konsequenz, aber human sein. An die Schüler glauben und nicht sagen: Was seid ihr denn für ein Abschaum“, sagt Pflingstner. Es brauche eine gute, wertschätzende Atmosphäre – und gerade dafür klare Regeln und Grenzen. Bei ihr gibt es viel Mitsprache und Sozialauszeichnungen, gleichzeitig werden Verstöße und Konflikte akribisch verfolgt und aufgelöst. Erst am Vortag kam nach langem Hin und Her zutage, dass der Schüler, der einen jüngeren gerempelt hatte und frech zu dessen Mutter war, zuvor vom Jüngeren als Hurensohn beschimpft worden war: „Hätten wir nicht genau hingeschaut, hätten wir den vermeintlichen Täter verloren.“

Das klingt sehr aufwendig. „Es kostet extrem viel Zeit und Energie“, sagt Pflingstner. „Deshalb sagen wir auch immer, wir brauchen mehr Schulsozialarbeiter und Schulpsychologen. Ich verbringe einen guten Teil des Tages mit solchen Dingen. Die Administration mache ich dann am Abend, wenn keiner mehr da ist.“ Alleine die vereinzelt Problemschüler, die sie hat („ein Prozent“), beschäftigen sie jede Woche drei, vier Stunden – pro Kopf: Gespräche mit Kollegen, Eltern, Jugendamt, Suche nach Therapiemöglichkeiten. „Da geht es auch viel um außerschulische Dinge. Ich kümmere mich trotzdem drum, weil es sowieso in der Schule landet.“ Und dann gäbe es wieder Unruhe.

Warum Wohlbefinden essenziell ist

Dass sich die Schüler in der Schule wohl fühlen, ist für Pflingstner essenziell. Das wirke sich nämlich auch auf die Leistungsbereitschaft aus. „Wir haben bei den Bildungsstandards gesehen, dass die Klassen, in denen das Wohlbefinden sehr schlecht war, am schlechtesten abgeschnitten haben. Geahnt hatten wir das schon, aber dann hatten wir es Schwarz auf Weiß und es war definitiv klar: Es geht uns alle an, ob das die Werklehrerin ist, die Kochlehrkraft oder der Schulfart. Nur wenn die Kinder sich wohlfühlen, werden sie auch leistungswillig sein und was zusammenbringen.“

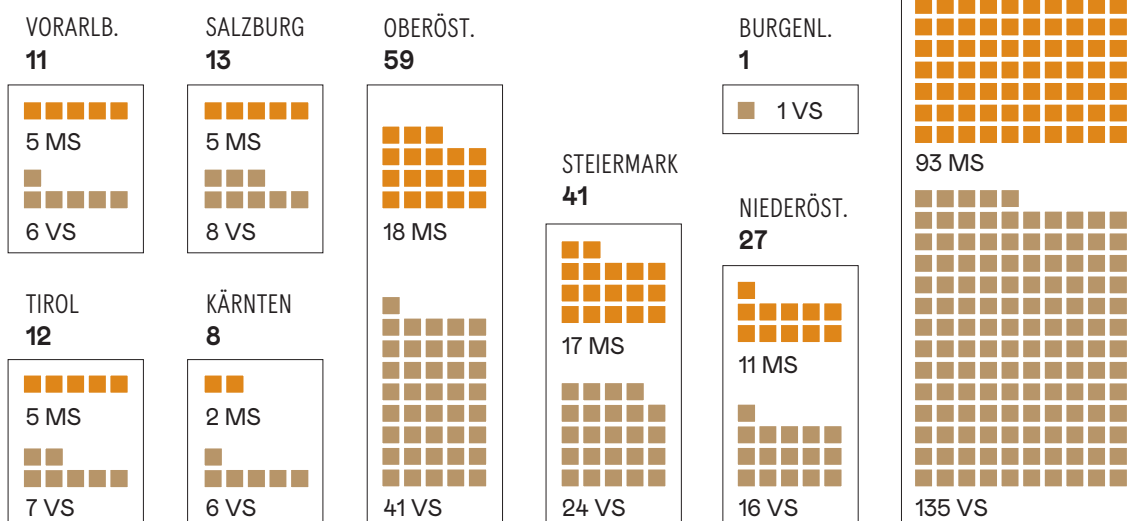
Der Zugang, dass nicht noch härtere Sanktionen, sondern ein sanfterer (wenn auch konsequenter) Umgang zur Beruhigung des Schulklimas führen würde, habe unter den Lehrern anfangs wenige Anhänger gefunden. „Von allen Schulentwicklungsmaßnahmen war der Turnaround in der Haltung meiner Kolleg:innen der mit Abstand schwierigste“, schreibt sie in ihrem Buch. Auch der Umgangston der Lehrer habe nicht immer ihren Vorstellungen entsprochen („Schreien am Gang tut heute keiner mehr. Und wenn einmal negativ über Schüler geredet wird, sage ich klar: So nicht.“) Alle Lehrer haben nicht mitgezogen, als sie startete. „Es sind schon welche gegangen, die meinen Weg nicht mitgehen wollten.“

Kann es überall anders auch funktionieren, eine Problemschule >>

Chancenbonus an 400 Schulen

■ 156 MITTELSCHULEN ■ 244 VOLKSSCHULEN

Quelle: Bildungsministerium - Grafik: „Die Presse“ - GK





Schulen am Limit

Kultur- und Identitätskonflikte, die Durchsetzung des Kopftuchverbots, Schulanfänger mit der geistigen Reife von Dreijährigen, wachsende Sprachdefizite: Die vielen **Probleme** der Problemschulen.

VON JULIA WENZEL

Es sind gesellschafts- und identitätspolitische Konflikte, die in den Schulen im Land verhandelt werden - und die spürbar in den vergangenen Jahren immer größer werden, die Flüchtlingsbewegung seit 2015 hat sie noch einmal verstärkt. Dabei geht es um Eltern, die nicht gut genug Deutsch sprechen, um mit den Lehrpersonen überhaupt Elterngespräche führen zu können.

Viele Lehrkräfte verbringen inzwischen einen großen Teil der Zeit damit, Dolmetscher zu organisieren, Eltern dazu zu animieren, am Bildungserfolg mitzuhelfen. Hinzukommen religiöse sowie Mentalitätskonflikte, die nicht selten dazu führen, dass Probleme entweder ignoriert oder, noch schlimmer, der Lehrperson vorgeworfen werden, die umso heftiger infrage gestellt wird, wenn sie weiblich ist. Berichte von Schülern oder Vätern, die Lehrerinnen nicht einmal die Hand geben, weil sie Frauen sind, häufen sich. Allerorts werden mehr Sozialarbeiter und Schulpsychologen gefordert. Doch das Personal fehlt.

Um all das zu stemmen, hat die Bundesregierung den „Chancenbonus“ paktiert. Er soll Schulen mit besonderen Herausforderungen unterstützen. 228 von 400 Schulen, die damit mehr Ressourcen bekommen, entfallen auf Wien. Das Thema Kopftuch ist hier ebenfalls an vielen Standorten brisant. Seit diesem Semester müssen Schulen das ab nächstem Schuljahr geltende Kopftuchverbot für Unter-14-Jährige durchsetzen. Derzeit läuft, laut Schreiben des pinken Bildungsministeriums, das „Informationssemester“, in dem noch keine Strafen verhängt werden. Allerdings: Das Ministerium hat gegenüber den Schulleitungen betont, dass den Pädagoginnen und Pädagogen strafrechtliche Konsequenzen drohen, sollten sie das Kopftuchverbot nicht durchsetzen.

Das müssen sie nun oft ohne jeglicher Unterstützung von jenen leisten, die als Vermittler auftreten könnten. Die

Islamische Glaubensgemeinschaft (IG-GÖ) sei hier keine Unterstützung, beklagen Pädagoginnen und Pädagogen. Die IGGÖ wehrt sich nämlich gegen das Kopftuchverbot: Erst diese Woche kam ein von ihr beauftragtes Gutachten zur Erkenntnis, dass das Kopftuchverbot verfassungswidrig sei. Bereits nach der Beschlussfassung im Nationalrat hatte die IGGÖ angekündigt, das Gesetz beim Verfassungsgerichtshof (VfGH) anzufechten.

Im Elternhaus findet die nötige Förderung immer öfter nicht statt.

Die Kultur- und Religionskonflikte sind jedoch noch nicht das einzige alarmierende Problem, das immer größer wird. Ein gravierendes beginnt schon viel früher. Drei Jahre beträgt die maximale Dauer des Kindergartenbesuchs. Und genau so weit entfernt sind manche Kinder heutzutage voneinander, wenn sie den ersten gemeinsamen Schultag in der Volksschule absolvieren: Die Entwicklungsunterschiede sowohl auf kognitiver wie emotionaler, motorischer und sprachlicher Ebene reißen Studien zufolge immer weiter auf. Das bedeutet, dass immer mehr Kinder in Österreichs ersten Klassen sitzen, deren geistige Reife Dreijährigen entspricht. Auch deshalb will die Regierung ein zweites, verpflichtendes Kindergartenjahr.

„In den ersten sechs Jahren werden so viele Chancen zerstört, die wir in der Schule dann kaum noch aufholen können“, lautet der Befund von Paul Kimberger. Der oberste Lehrgewerkschafter hat in den vergangenen Wochen mit Schlagzeilen-tauglichen Sagen zu den vielen Reformvorschlägen und -ankündigungen von Bildungsminister Christoph Wiederkehr (Neos) aufhören lassen.

Als oberster Personalvertreter ist das aus politischer Sicht auch sein Job. Die Frage, was Kinder für die Schulreife

können müssen und wer dafür verantwortlich ist, ist auch eine politische. Denn immer öfter haben sie enorme Sprachdefizite, Verhaltensauffälligkeiten und Konzentrationsschwächen. Mehr als die Hälfte der Schulanfänger in Wien (50,9 %) waren zu Beginn dieses Schuljahres außerordentliche Schüler, können dem Unterricht also wegen Sprachdefiziten nicht folgen.

Sprachdefizite dramatisch

Allerdings: „Die Sprachdefizite von österreichischen Kindern sind ebenso dramatisch“, sagt Kimberger. Lehrer müssen damit kompensieren, was eigentlich in den Elternhäusern stattfinden müsste. Doch dort findet sprachliche, körperliche und kognitive Förderung immer öfter nicht statt. Woran liegt das? Kimbergers Antwort: vor allem am Handy-, Tablet- oder TV-Bildschirm. „Es gibt Studien, die zeigen, dass viel Zeit vor digitalen Geräten die langweiligen Gehirnströme der Kinder mindern, die kurzweiligen dafür vermehren.“ Das zeige sich dann in den bekannten Verhaltensauffälligkeiten: Wutausbrüche, Konzentrationsschwäche, kein Durchhaltevermögen, geringe Frustrationstoleranz.

Wie all das zu vermeiden wäre, ist eigentlich keine Raketenwissenschaft. „Wenn Kindern vorgelesen wird, mit ihnen gespielt wird und man mit ihnen spricht, haben sie Milliarden an Impulsen mehr als jene, die einfach vor den Bildschirm gesetzt werden.“ Kimberger spricht sich deshalb für bundesweite Sprach-Screenings aus, wie sie in Dänemark bereits bei allen Dreijährigen stattfinden. Werden Defizite festgestellt, wird speziell gefördert.

Lagert man damit nicht die zentrale Erziehungsverantwortung an den Staat aus? „Als Pädagoge sind mir Anreizsysteme lieber als restriktives Vorgehen und Verbote.“ Man könne solche Screenings, aber auch Überprüfungen von körperlichen und motorischen Fähigkeiten, im Eltern-Kind-Pass verankern.

zu einem Vorzeigemodell zu machen? „Ich sage ja“, antwortet Pfingstner. Viel hänge von der Direktorenpersönlichkeit ab. „Das Bildungssystem muss den Beruf wieder attraktiv machen, und bei der Auswahl viel mehr darauf schauen, dass Entrepreneurs zum Zug kommen.“ Umgekehrt ist sie auch dafür, dass es Konsequenzen gibt für Schulen, die jahrelang unterperformen und sich damit nicht beschäftigen. Eine Sache hat sie nämlich auch gelernt in den vergangenen 17 Jahren: „Man darf nicht antreten, um Everybody's Darling zu sein.“

Kann das, was sie an ihrer Schule geschafft hat, auch an anderen Standorten gelingen? Direktorin Doris Pfingstner sagt: „Ja.“

Clemens Fabry

SAVE THE DATE

Wiener Strategieforum

3. Juni 2026

Das **Wiener Strategieforum** ist eine Community für **strategisches Management und Innovation**. Rund 150 persönlich geladene Führungskräfte besuchen jedes Jahr die exklusive Jahrestagung „Wiener Strategieforum“. Die Strategy-Community bildet eine Brücke zwischen Praxis und Wissenschaft. Die exklusive, hochwertige Plattform dient dem Meinungs- und Gedankenaustausch zwischen führenden **Wissenschaftler:innen und Top-Entscheider:innen** aus der Wirtschaft zu den essenziellen Fragen der Zukunftsgestaltung von Unternehmen. Innovative Konzepte und kompakte Informationen zu neuen Entwicklungen zeichnen diese Community besonders qualitativ aus.

Jetzt informieren:
diepresse.com/strategie

