

**Jürgen Bauer**

Pädagogische Hochschule Salzburg Stefan Zweig, Salzburg

**Frank Telsnig**

Pädagogische Hochschule Kärnten Viktor Frankl Hochschule, Klagenfurt

**Sabine Zenz**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

# Führen in herausfordernden Zeiten an der Polytechnischen Schule

## Erste Befunde einer Längsschnittstudie

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a382>

Die Förderung und Erhöhung der Berufswahlkompetenz Jugendlicher ist eine wichtige Aufgabe der Schule. Schüler\*innen am Übergang von Schule in den Beruf sind gezwungen, sich mit sich und ihren Bildungs- und Ausbildungswegen auseinanderzusetzen. Dabei sind sie vielen Einflussfaktoren ausgesetzt. Ein zielgerichteter Berufsorientierungsunterricht sowie eine berufliche Grundbildung, wie diese an Polytechnischen Schulen in Österreich angeboten werden, unterstützen Jugendliche bei der beruflichen Orientierung. Eine gelingende Berufsorientierung ist jedoch nicht nur durch Unterricht, sondern auch durch Maßnahmen wie Berufspraktische Tage zu gewährleisten. Schulleitungen nehmen hier eine besondere Rolle ein. Führung im Kontext von Berufsorientierung ist unumgänglich. Verantwortungsübernahme bei der Personalentwicklung und organisatorischen Entscheidungen ist ebenso gefragt wie das Initiieren eines gesamtschulischen Berufsorientierungskonzepts. Diese Leitungsverantwortung ist in herausfordernden Zeiten umso wichtiger.

*Berufsorientierung, Führung, Organisation, Personalentwicklung, Polytechnische Schule*

„Die Schüler\*innenzahlen schwanken extrem. Wir wissen nicht, wie viele Schüler\*innen kommen. Dies erschwert eine gute Planung. Es kommen bis Dezember Schüler\*innen aus höheren Schulen. Es fehlt dann an Lehrpersonal, Büchern, Schulgeld und Zeit, den Schüler\*innen den versäumten Stoff beizubringen. Außerdem haben diese Schüler\*innen kaum mehr Motivation (teilweise Schulverweiger\*in-

nen), sind Außenseiter\*innen, wissen nicht, welchen Bereich sie belegen möchten, da sie die Schuleingangsphase und bis zu 10 berufspraktische Tage verpasst haben.“  
(T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 13)

## BePo – Ein Längsschnittstudie zur Berufsorientierung an Polytechnischen Schulen

Im Schuljahr 2022/23 wurden in den vier österreichischen Bundesländern Kärnten, Oberösterreich, Niederösterreich und Salzburg Daten für die Längsschnittstudie „BePo – Berufsorientierung in der Polytechnischen Schule“ erhoben (Heinrichs et al. 2023, S. 42). Ziel der bundeslandübergreifenden Untersuchung ist es, die Entwicklung der Berufswahlkompetenz sowie die Berufswahlklarheit von Schüler\*innen an Polytechnischen Schulen (PTS) zu untersuchen. Darüber hinaus sollen deren Zusammenhang mit Heterogenitätsmerkmalen beforcht und die Nützlichkeit schulischer Berufsorientierungsmaßnahmen, insbesondere der curricularen Strukturmerkmale, wie Orientierungsphase, Berufspraktische Tage sowie SEL-Gespräche, untersucht werden. Die Erhebungen zu den drei Messzeitpunkten erfolgten auf Ebene der Lernenden und der Schulleitungen. Im vorliegenden Beitrag wird der Fokus auf die qualitativen Ergebnisse der Schulleitungsbefragung zum ersten Messzeitpunkt gesetzt. Doch wer ist für eine gelingende Berufsorientierung und die darauf resultierende Berufswahlkompetenzentwicklung der Schüler\*innen verantwortlich? Die Einflussfaktoren sind vielfältig:

Berufswahl, als Ergebnis von Aushandlungsprozessen verstanden, stellt oftmals einen Kompromiss dar: zwischen *individuellen* Wünschen, Werten, Erwartungen, Deutungen und Fähigkeiten, *institutionellen* Settings, verstanden als institutionelle Rahmenbedingungen, Opportunitäten und Restriktionen, aber auch dem *sozialen Umfeld*, mit seinen Wünschen, Erwartungen, Unterstützung und Anforderungen, die sich (u.a.) in dem Anerkennungsbedürfnis von Jugendlichen bei der Berufswahl widerspiegeln [Hervorhebungen im Original]. (Granato & Ulrich, 2020, S. 173)

Demzufolge wird die Berufswahl junger Menschen von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Unterstützung durch die Schule, insbesondere durch die PTS, kann als wesentlicher Beitrag für eine gelingende Berufswahl gesehen werden. Das allgemeine Bildungsziel der PTS stellt klar, dass die Schüler\*innen entsprechend unterstützt werden müssen: „Das Bildungsziel der Polytechnischen Schule ist auf eine Vertiefung und Erweiterung der Allgemeinbildung, eine umfassende Berufsorientierung, die Vermittlung einer Berufsgrundbildung sowie die Stärkung personaler und sozialer Kompetenzen ausgerichtet“ (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 17). Daraus lässt sich ableiten, dass Berufsorientierung auch in der (Führungs-)Verantwortung der Schulleitung liegt.

## Führen in herausfordernden Zeiten

Führen bedeutet Verantwortungsübernahme. Im Kontext der Berufsorientierung liegt diese Verantwortung nicht nur bei jenen Personen, die an der PTS den Pflichtgegenstand „Berufs- und Lebenswelt“ unterrichten oder in den Fachbereichen fachpraktischen und fachtheoretischen Unterricht gestalten, sondern der gesamten Schule, wie dies aus nachstehender Abbildung zu entnehmen ist.



Abbildung 1: Faktoren erfolgreicher schulischer Berufsorientierung (Driesel-Lange et al., 2020b)

Berufsorientierung wird gemäß Driesel-Lange et al. (2020a, S. 4) als Aufgabe der Schulentwicklung verstanden, wofür die Schulleitung die Verantwortung trägt. In den letzten Jahren wurden Jugendliche bei ihrer beruflichen Orientierung durch einen weiteren Einflussfaktor vor besondere Herausforderungen gestellt. Die Covid-19-Pandemie hat einzelne, standardisierte Elemente der Berufsorientierung erschwert. Doch nicht nur der Berufsorientierungunterricht war davon betroffen. Führende, Lehrende und Lernende wurden in der Zeit der Covid-19-Pandemie und auch danach vor besondere Herausforderungen gestellt. „Die pandemiebedingten Einflüsse hatten Maßstäbe verrückt, ohne dass verlässliche Orientierungsrahmen zur Verfügung standen. Der Umgang mit der dadurch verursachten Unsicherheit hat an Führungspersonen im Bildungswesen besonders hohe Anforderungen gestellt“ (Schley & Schratz, 2021, S. 13). Diese Unsicherheiten werden in Ergebnissen der Schulleitungsbefragung im Rahmen des BePo-Projektes ebenso sichtbar wie die Notwendigkeit, die Leitungsfunktion mit all ihren Herausforderungen anzunehmen und auszufüllen.

## Erste Befunde aus Sicht von Schulleitungen an Polytechnischen Schulen

Im Folgenden werden Einblicke in die Ergebnisse der qualitativen Befragung der Schulleitungen im Hinblick auf Berufsorientierung und Führungsverantwortung dargestellt.

### Herausforderungen auf Ebene der Organisation

„Besondere Herausforderungen gab es eigentlich nicht. Es war endlich wiederum ein ‚normaler‘ Schulstart.“ (T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 12)

„Durch Abmeldung von einigen Schüler\*innen besuchten am ersten Schultag genau 75 Schüler\*innen die Schule. Dies bedeutete den Verlust einer Klasse und ein Kollege musste an einen anderen Standort versetzt werden. Durch die ständige Veränderung der Schüler\*innenzahlen, gibt es keine Planungssicherheit (Anzahl der Fachbereichsgruppen, Anzahl der Klassen). Eine Klasse mehr (sprich vier statt drei), aber eine Lehrperson weniger... Wahnsinn. Alle Lehrer\*innen mit Überstunden. Einige schwierige Schüler\*innen, Einteilung der Schüler\*innen in passende Klassen, Fachbereichseinteilung, Einteilung in die Gruppen nach der Orientierungsphase, dass jeder den Fachbereich besuchen kann, den er will.“  
(T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 15–19)

Unterschiedlicher könnten die beiden obenstehenden Aussagen zweier Schulleitungen nicht sein. Erlebt eine Schulleitung nach der Covid-19-Pandemie den Schulstart als wieder „normal“, so wird aus der zweiten Aussage einer Schulleitung klar, dass es für die befragte Schulleitung mehr als nur eine organisatorische Herausforderung zu bewältigen gilt. Die Schulleitungen sind in ihrer Führungsverantwortung gefragt und einzelne entsprechend gefordert. Zu erkennen ist, dass es hier nicht um Schulentwicklung oder gar inhaltlich-pädagogische Arbeit, sondern rein um organisatorische Entscheidungen geht, zur Aufrechterhaltung des Schulbetriebs. Schley und Schratz (2021, S. 12) sprechen davon, dass unruhige Zeiten Leadership verlangen und Schulleitungen ein klares Zielbild benötigen, „das die Richtung weist, in welche es gehen soll. Dabei ist allerdings der gesellschaftliche Auftrag von Schule zu erfüllen“ (Schley & Schratz, 2021, S. 89). Wie bereits ausgeführt, ist der Auftrag der PTS, die Entwicklung der Berufswahlkompetenz zu fördern:

Die moderne Arbeitswelt fordert von den Erwerbstätigen zunehmend die Bereitschaft zu Mobilität und Flexibilität im Laufe ihres Berufslebens. Die Polytechnische Schule muss dieser Entwicklung weitestgehend Rechnung tragen und den Fokus vermehrt auf Orientierung, dem Erkennen persönlicher Stärken und Schwächen, dem Abgleichen von beruflichen Vorstellungen und Wünschen und dem erweiterten Einblick in verschiedene Arbeitswelten, also auf die Entwicklung einer Berufswahlkompetenz richten. Schülerinnen und Schüler sollen die Entscheidung für ihren weiteren Ausbildungs- und Bildungsweg reflektiert und weitestgehend eigenständig treffen können und dazu befähigt werden, eingeschlagene Wege gegebenenfalls verlassen bzw. adaptieren zu können. (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 3)

Damit dies gelingen kann, müssen die Schulleitungen organisatorische Herausforderungen, wie obenstehend beschrieben, meistern. Herausforderungen gibt es aber auch auf Ebene der Lernenden. Driesel-Lange et al. (2020a, S. 5) sind der Meinung, dass das „Gelingen schulischer Entwicklungsprozesse und damit auch die erfolgreiche Unterstützung beruflicher Orientierungsprozesse“ vom entschlossenen Handeln der Schulleitungen abhängig ist.

Die Ebene der Schüler\*innen erscheint ebenso als besonders herausfordernd, wie nachstehende erste Analyse zeigt.

### Herausforderungen auf Ebene der Schüler\*innen

„Acht zusätzliche Schüler\*innen mit Status außerordentlich (ein bis zwei Jahre in Österreich), zehn Schüler\*innen kommen aus der 2. oder 3. Klasse Mittelschule (unterstufige Schüler\*innen).“ (T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 9)

Speziell an der PTS sind Lehrpersonen mit einer großen Heterogenität ihrer Schüler\*innen konfrontiert. Wie die Aussage einer Schulleitung zeigt, sind nicht nur sprachliche, sondern auch inhaltliche Defizite herausfordernd für die Planung und Durchführung von Unterricht. Auch wenn der Rahmencharakter des Lehrplans der PTS Entscheidungsfreiräume hinsichtlich qualitativer sowie quantitativer Aufbereitung, Anordnung und Gliederung der Inhalte bietet (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 19), gestaltet sich das Erreichen der Bildungsziele durchaus als herausfordernd. Die besonderen didaktischen Grundsätze für den Pflichtgegenstand „Angewandte Mathematik“ geben folgenden Hinweis: „Durch Problemstellungen aus Themenbereichen mit Bezug zu Erfahrungen und Interessen der Schülerinnen und Schüler sollen mathematisches Wissen und Können weiterentwickelt werden. Kurze Wiederholungsphasen im Unterricht, in denen Grundkompetenzen angewandt und gefestigt werden, dienen der Nachhaltigkeit“ (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 46). In Bezug auf die Wiederholung und Verwendung des Pythagoräischen Lehrsatzes, der in den technischen Fachbereichen eine wichtige Rolle spielt, ist zu bedenken, dass unterstufige Schüler\*innen ohne dessen Kenntnis in die PTS wechseln und hier keine Wiederholung möglich ist. Solche und ähnliche Herausforderungen können über eine neue Form der Schul- und Lernkultur gemeistert werden. „Wir brauchen in den schulischen Lebenswelten ein neues Verständnis von Beziehung zueinander. Darin liegt die elementare Aufgabe der Schulführung“ (Schley & Schratz, 2021, S. 43). Demnach fordern Schley und Schratz die Verantwortungsübernahme durch die Schulleitung, Lernen zu ermöglichen und demzufolge alle Schüler\*innen zu fördern und fordern.

### Unterstützung am Übergang von Schule und Beruf

Es stellt sich die Frage, wie die Schulleitungen der PTS die Startbedingungen zur Berufswahl und damit auch den Unterstützungsbedarf der Schüler\*innen im Herbst 2022 eingeschätzt haben. Hier seien nur zwei der inhaltsanalytisch ausgewerteten Kategorien thematisiert, um einen ersten Einblick in das Übergangsmangement aus Sicht der Schulleitungen zu geben.

### Unterstützung durch Erziehungsberechtigte

„Generell brauchen zwei Drittel unserer Schüler\*innen Hilfe bei der Berufsfindung, da einerseits der Rückhalt im Elternhaus fehlt und andererseits die Unwissenheit, wie man sich am besten einen Lehrplatz sucht, überwiegt.“ (T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 106)

Das Zitat zeigt, dass die Erziehungsberechtigten sich ihrer Verantwortung entziehen. Diese Aussage wird auch durch die Studienergebnisse von Mädge (2023, S. 3) gestärkt: „Die Auswirkungen fehlender familiärer Unterstützung wurden besonders in Bezug zu integrativen Prozessen und fehlender Chancengleichheit (Erreichen einer höheren Schulbildung) im schulischen Kontext benannt.“ Wurde eingangs noch darauf hingewiesen, dass Erziehungsberechtigte einen großen Einfluss auf die Berufswahl haben, so scheint die Unterstützungsaufgabe vermehrt der Schule und außerschulischen Angeboten übertragen zu werden.

### Orientierungslosigkeit

„Ein Drittel der Schüler\*innen sind orientierungslos, auch nach der Orientierungsphase.“  
(T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 130)

Der Befund muss als Einzelaussage gesehen und somit relativiert werden. Würde man diese Aussage für ein Drittel aller Schüler\*innen der PTS in Österreich betrachten, so würde die Orientierungsphase ihre Wirkung verfehlen. „Eine Orientierungsphase (§ 11 Abs. 1 des Schulunterrichtsgesetzes) dient den Schülerinnen und Schülern zur Abklärung des anzustrebenden Berufsfeldes. Den Schülerinnen und Schülern soll die Möglichkeit geboten werden, alle an der Schule zur Wahl angebotenen Fachbereiche kennen zu lernen“ (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 21). Hier bedarf es erneut der Führungsverantwortung: Die qualitative Durchführung der Orientierungsphase trägt ebenso zur beruflichen Orientierung der Jugendlichen bei, wie die Einhaltung der Dauer der ersten Phase des Schuljahres an der PTS, die mit mindestens vier und längstens acht Wochen im Lehrplan festgeschrieben ist (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 21).

### Berufswahl und fehlende Motivation

„Außerdem haben diese Schüler\*innen kaum mehr Motivation (teilweise Schulverweiger\*innen), sind Außenseiter\*innen, wissen nicht, welchen Bereich sie belegen möchten, da sie die Schuleingangsphase und bis zu zehn berufspraktische Tage verpasst haben.“  
(T1 Schulleitungsbefragung NOE OOE S K, Absatz 13)

Die Aussage einer Schulleitung verdeutlicht, dass Schüler\*innen fehlende Motivation zeigen, sich mit der eigenen beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen. Auch hier fordern Driesel-Lange et al. (2020a, S. 5), dass die Schulleitung „den Leistungsgedanken, dass Berufsorientierung eine gesamtschulische Aufgabe darstellt“ leben müssen. Demzufolge ist es die Aufgabe der PTS, die fehlende berufliche Orientierung gleichsam als Herausforderung und Auftrag zu

sehen und die Jugendlichen zu motivieren, sich trotz scheinbar fehlender intrinsischer Motivation mit ihrer beruflichen Orientierung auseinanderzusetzen. Dabei können die Schüler\*innen-Eltern-Lehrergespräche (SEL-Gespräche) helfen. Der Lehrplan gibt vor, mindestens ein SEL-Gespräch durchzuführen, um die Schüler\*innen „bestmöglich bei ihrer Berufs- und (Aus-) Bildungsentscheidung zu unterstützen“ (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a, 2020, S. 22). Aus Sicht der Autor\*innen ist festzuhalten, dass viele Schüler\*innen der PTS großes Interesse am Gelingen des Übergangs von Schule und Beruf zeigen und oben angeführte Aussage nicht generalisiert für die heutige Jugend gilt.

## Zusammenfassung, Ausblick und Implikationen

Ausgehend von den eingangs skizzierten Faktoren erfolgreicher schulischer Berufsorientierung in Abbildung 1, bei der die Schulleitung als zentrales Element identifiziert wurde, kann zusammengefasst werden, dass Ressourcen und organisatorische Rahmenbedingungen nicht immer beeinflusst werden können, aber durch entsprechende Übernahme von Leitungsverantwortung zum Gelingen der Berufswahl beitragen. Hier seien die Faktoren Personalentwicklung und Schulgemeinschaft genannt (Diesel-Lange et al., 2020a, S. 7). Die Ausbildung von Lehrpersonen im Bereich der Bildungs- und Berufsorientierung muss durch die Schulleitung forciert werden. Aus Sicht der Autor\*innen gilt auch für die Schulleitungen der PTS „die Wahrnehmung der Gesamtverantwortung für die Unterrichts- und Erziehungsarbeit auf ein koordiniertes Zusammenwirken aller Ansätze und Maßnahmen im Bereich IBOBB<sup>1</sup> zu achten“ (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2012) und wie in der Sekundarstufe 1 gefordert, mit dem gesamten Team ein standortspezifisches Berufsorientierungskonzept zu entwickeln. Führen bedeutet somit Verantwortungsübernahme, auch in Sachen Berufsorientierung.

## Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2012). *Rundschreiben Nr. 2012-17—Rundschreibendatenbank des BMBWF*. <https://rundschreiben.bmbwf.gv.at/rundschreiben/?id=627>

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Sektion I, Referat I/10a (Hrsg.). (2020). *Lehrplan der Polytechnischen Schule. Kommentierte Fassung*. [https://pts.schule.at/fileadmin/Polytechnische\\_Schule/Lehrplan\\_Fachbereichsinfos/Kommentierter\\_Lehrplan\\_der\\_PTS.pdf](https://pts.schule.at/fileadmin/Polytechnische_Schule/Lehrplan_Fachbereichsinfos/Kommentierter_Lehrplan_der_PTS.pdf)

Diesel-Lange, K., Ohlemann, & Klein, J. (2020a). Berufswahlkompetenz. Wie Schulentwicklung Schulen dazu verhilft. *Lernende Schule. Für die Praxis pädagogischer Schulentwicklung*, 90, 4–7.

Diesel-Lange, K., Ohlemann, S., & Klein, J. (2020b, Juli 30). *Berufswahlkompetenz als Ziel. Wie Berufsorientierung und Schulentwicklung zusammenhängen*. Berufsorientierung und Berufswahlkompetenz Schule. <https://www.friedrich-verlag.de/friedrich-plus/schulleitung/schuleleben/berufsorientierung-und-berufswahlkompetenz-schule/>

Granato, M., & Ulrich, J. G. (2020). Berufsorientierung von Jugendlichen unter den Bedingungen eines Ausbildungsmarktes: Welche Sicht haben Jugendliche auf Berufe? In T. Brüggemann & S. Rahn (Hrsg.), *Berufsorientierung: Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 157–177). Waxmann.

Heinrichs, K., Niederfriniger, J., Bauer, J., Prammer, W., Telsnig, F., & Zenz, S. (2023). Diagnostik von Berufswahlkompetenz in Polytechnischen Schulen: Ein Schlüssel zur Vorbereitung einer heterogenen Schülerschaft auf selbstbestimmte Berufsentscheidungen in Zeiten von Transformation? *R&E-SOURCE*, 10(4), Article 4. <https://doi.org/10.53349/resource.2023.i4.a1218>

Mädge, A.-L. (2023). Übergänge als Aufgabe im Sozialraum Schule – Eine qualitative Analyse von sozialräumlichen Unterstützungsangeboten begleitend zur Schultransition in Niederösterreich. *sozialraum.de*, 14(1/2023), 7.

Schley, W., & Schratz, M. (2021). *Führen mit Präsenz und Empathie: Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht*. Beltz.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> IBOBB steht für Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf.

## Autor\*innen

**Jürgen Bauer**, HProf. Dr. phil.

Hochschulprofessor für Berufspädagogik, Lehrender an der Pädagogischen Hochschule Salzburg Stefan Zweig für die Bereiche Berufspädagogik, Polytechnische Schule, Bildungs- und Berufsorientierung sowie Schüler- und Bildungsberatung, Schulentwicklungsberater.  
Kontakt: [juergen.bauer@phsalzburg.at](mailto:juergen.bauer@phsalzburg.at)

**Frank Telsnig**, Prof. Mag.

Hochschullehrperson an der Pädagogischen Hochschule Kärnten Viktor Frankl Hochschule für die Bereiche Berufspädagogik, Studiengangsleiter Erweiterungsstudium Polytechnische Schule/Fachbereich Bau, ibobb, Fort- und Weiterbildung an Polytechnischen Schulen.  
Kontakt: [frank.telsnig@ph-kaernten.ac.at](mailto:frank.telsnig@ph-kaernten.ac.at)

**Sabine Zenz**, Prof. Mag. Dr.

Hochschullehrende an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich für die Bereiche Berufspädagogik, Bildungs- und Berufsorientierung sowie Quereinstieg in den Lehrerberuf, Leiterin des Zentrums Quereinstieg•Berufe sowie der Fachstelle Gender- und Diversitätskompetenz.  
Kontakt: [sabine.zenz@ph-noe.ac.at](mailto:sabine.zenz@ph-noe.ac.at)