

# Was jetzt

Februar  
2018  
€12,00



# #1

BILDUNG. SCHULE. BERUF.  
DAS LEBENSMAGAZIN VON MANZ SCHULBUCH

**JETZT  
NEU**

Die Zeitschrift für  
Lehrerinnen und Lehrer  
an berufsbildenden  
Schulen!



## Vertraust du mir?

**Wissensvorsprung.** Alles zum Thema Vertrauen in Schule und Beruf  
**Berufsbildende Schulen.** Neue Perspektiven für HAK und HAS im Waldviertel  
**BMHS-Absolventen.** Es muss nicht immer der gerade Karriereweg sein  
**Schulbuch der Zukunft.** Die interaktiven Lehr- und Lernplattformen von morgen

[www.wasjetzt.net](http://www.wasjetzt.net)

Vierzig Tage im Jahr ist Manuel Miklis beruflich in Ländern wie der Türkei, dem Iran, China, Taiwan und den Vereinigten Arabischen Emiraten unterwegs. Wartung und Reparatur von Bahnanlagen sind die Aufgabengebiete des Verkaufs- und Vertriebsmitarbeiters von Robel Bahnbaumaschinen, Freilassing (D).

*„Das faszinierende an meiner Arbeit sind die unterschiedlichen Kulturen, aber auch die von Land zu Land variierenden technischen Herausforderungen“, sagt der Salzburger.*

Apropos unterschiedliche Kulturen: In seinem anderen Leben ist der 45-Jährige Commanding Officer des 501st Austrian Garrison, dem österreichischen Ableger der weltweit größten „Star Wars“-Fanvereinigung. 65 Mitglieder, darunter zehn Frauen, hat der Verein, der sich der Mission verschrieben hat, möglichst detailgetreu Kostüme aus der Weltraum-Kinosaga anzufertigen - und natürlich auszuführen.

Seit mehreren Jahren hat der Handelsschulabsolvent eine zweite Identität als „Snowtrooper“, davor war er als „Darth Vader“ auf der noch dunkleren Seite der Macht zugange.

Für unser Cover-Foto ist der Vereinsobmann extra in das „Stormtrooper“-Outfit eines Freundes geschlüpft. Eine weitere Uniform, die bei dem Bürmoser im Kleiderschrank hängt, ist indes ausschließlich irdischen Einsätzen vorbehalten: Manuel Miklis ist auch Freiwilliger Feuerwehrmann - und warum ihn das noch vertrauenswürdiger macht, lesen Sie auf *Seite 26.*



Der Vereinsobmann und „Star Wars“-Fan als unser Cover-Model in der „Stormtrooper“-Uniform. Nennt es nicht Kostümierung!



FOTO: CHRISTOPHER MAVIC

Manuel Miklis ist Handelsschulabsolvent, Sales Manager und: Stormtrooper.  
Ein **Was-jetzt**-Schwerpunkt zum Thema Vertrauen in Schule, Bildung und Beruf



# EDITORIAL

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

*Was jetzt* lautet der Titel unseres neuen Magazins. Und der ist nicht nur als Aufruf, sondern auch als Mission Statement zu verstehen: zu zeigen, was jetzt ist. Nämlich Schule nicht nur als Institution, sondern als Lebensraum, in dem Menschen mit unterschiedlichen Ansprüchen, Erfahrungen, aber auch Unsicherheiten und Fragen zusammenkommen. Kurzum: berufsbildende Schulen als Teil unserer Gesellschaft.



Thomas Rott ist Geschäftsführer  
des MANZ Schulbuchverlags

„Schule ist nicht nur eine Institution, sondern auch ein Lebensraum, in dem unterschiedliche Menschen zusammenkommen.“

*Was jetzt*, das Nachfolge-Magazin von „wissenplus“, will folglich mehr als ausschließlich über Curricula und Bildungswesen berichten. Vielmehr setzen wir in jeder Ausgabe einen inhaltlichen, in aller Tiefe recherchierten Schwerpunkt, der ein relevantes Thema an der Schnittstelle zwischen Schule und Gesellschaft, Ausbildung und Beruf fokussiert.

„Vertrauen“ ist das Schwerpunktthema, das wir für unsere erste Ausgabe ausgewählt haben – ist doch diese Haltung, diese Einstellung eine Grundvoraussetzung, um pädagogischen Erfolg überhaupt zu ermöglichen. Aber auch im Beruf wird ohne diese stille Übereinkunft kein Geschäft zustande kommen und keine Kooperation unter Kollegen möglich sein.

Die Gegenwart und Zukunft der berufsbildenden Schulen, die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer stehen im Zentrum des neuen Ressorts „Bildung und Beruf“. Es ist immer wieder erstaunlich, wie viele Schulprojekte, neue Ausbildungen und Initiativen dieses oft so gescholtene Bildungssystem hervorbringt. Hier sollen zumindest einige von ihnen präsentiert, aber auch generelle Entwicklungen kritisch beäugt werden.

In einem weiteren neuen Ressort nehmen wir die Zukunft des Schulbuchs in den Blick. Digitale Transformation, Microlearning, interaktive Lernplattformen – das sind nur einige jener Entwicklungen, mit denen sich Schulbuchverlage, auch der MANZ Verlag, auseinandersetzen, um Schülern und Lehrkräften auch morgen das ideale Werkzeug in die Hand zu geben, mit dem sie erfolgreich lernen und lehren können.

Apropos Innovation: Mit der ersten Ausgabe von *Was jetzt* starten wir auch online neu durch. Auf unserer News-Plattform [wasjetzt.net](http://wasjetzt.net) sind ab sofort ausgewählte Texte aus dem Magazin sowie aktuelle Informationen zu Schulprojekten, Ausbildungen und Veranstaltungen abrufbar. Die Redaktion erreichen Sie hier: [redaktion@wasjetzt.net](mailto:redaktion@wasjetzt.net).

Neu und deutlich umfangreicher als bisher ist auch unser News-Service für Lehrerinnen und Lehrer. Dreimal in der Woche erhalten Abonnenten kostenlos Reportagen, Berichte und Informationen aus dem Bereich der berufsbildenden Schulen. Melden Sie sich einfach unter [wasjetzt.net](http://wasjetzt.net) an. Dort finden Sie auch alle Informationen zum Bezug des neuen *Was jetzt*-Magazins.

Viel Vergnügen bei der Lektüre der ersten Ausgabe wünscht Ihnen

Thomas Rott  
Herausgeber

**Impressum.** Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber: MANZ Verlag Schulbuch GmbH, Millennium Tower, 37. OG, Handelskai 94–96, 1200 Wien. Firmenbuch 124 171 f. Handelsgericht Wien. Chefredaktion: Mag. Stefan Schlögl. Magazinkonzept: Mag. Stefan Schlögl, Erik Turek. Artredaktion, Produktion: buero8.com. Redaktion: Mag. Erika Hofbauer, Mag. Eva Konzett, Christian Seidel (Lt. Redakteur), Mag. Florian Wörgötter. Autoren dieser Ausgabe: Mag. Fred Burda, DI Mag. Dr. Christian Dorninger, Mag. Thomas Rott. Lektorat: [onlinelektorat.at](mailto:onlinelektorat.at). Fotografie (soweit nicht anderes angegeben): DI (FH) Christopher Mavri, Peter Rigaud. Druck: AV+Astoria Druckzentrum Wien. Die Zeitschrift erscheint 2-mal jährlich plus einer Sonderausgabe. Grundlegende Richtung: Berichterstattung über das Leben und Lehren an Österreichs berufsbildenden Schulen, gesellschaftliche Rahmenbedingungen für erfolgreiche Pädagogik sowie Neuigkeiten aus dem MANZ Schulbuchverlag. Jahresabonnement: € 27,50, Einzelnummer € 12.– Kontaktadresse der Redaktion sowie für die Einsendung von Manuskripten und Texten: [redaktion@wasjetzt.net](mailto:redaktion@wasjetzt.net)



# INHALT

Was jetzt 01/2018



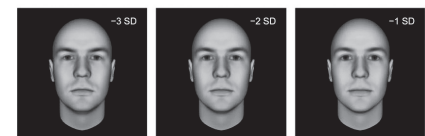
## SCHWERPUNKT: VERTRAUEN

- 6 **Auf ein Wort**  
**NACHGEFRAGT.** Eine Spurensuche nach dem V-Wort in der HAK St. Pölten
- 10 **Trau. Schau. Dir!**  
**ESSAY.** Woher kommt Vertrauen? Warum ist es gerade heute so wichtig? Und was hat das alles mit einem Hormon zu tun?
- 13 **Von Einstein bis Lauda**  
**ZITIERT.** Berühmte und weniger berühmte Menschen über das V-Wort
- 14 **Darauf können wir bauen**  
**PRAXIS.** Wie Vertrauen im Unterricht gelebt wird: Vier Lehrerinnen und Lehrer erzählen
- 18 **„Das ist keine Zwangsbeglückung“**  
**INTERVIEW.** Vertrauensforscher Martin Schweer über Machtgefälle, Kuschelehrer und das Misstrauen der Eltern
- 20 **„Wir sind die Notfallambulanz“**  
**PRAXIS.** Eine Vertrauenslehrerin über ihre großen und kleinen Einsätze im Schulalltag
- 21 **Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser.**  
**KOMMENTAR.** Christian Dorninger, Sektionschef für die berufsbildenden Schulen im BMBWF, über vertrauensbildende Maßnahmen
- 22 **Vergesst Lenin!**  
**WIRTSCHAFT.** Über eine Investition, die sich immer lohnt  
**PLUS:** Zahlen, Daten, Fakten aus der Wirtschaft. Inklusive Misstrauensantrag
- 28 **Rahm oder Abschaum?**  
**DATENSICHERHEIT.** Suzanne Grieger-Langer fahndet im Internet nach Spuren von Bewerbern  
**PLUS:** 15 Tipps für das richtige Verhalten im Internet
- 30 **Die FBI-Methode**  
**TIPPS.** So gewinnen Sie rasch Fremde für sich
- 31 **Lernzielkontrolle**  
**TEST.** Haben Sie aufgepasst? Dann vertrauen wir darauf, dass Sie jetzt alles richtig machen
- 32 **Auf geht's!**  
**SERVICE.** Der Weg zur ultimativen Vertrauensperson



## BILDUNG UND BERUF

- 34 **Aufbruch in ein neues Leben**  
**REPORTAGE.** Am Land gehen die Schülerzahlen an HAS und HAK zurück. Im Waldviertel versucht man mit einem neuen Bildungskonzept die Wende
- 40 **Der lange Weg**  
**PRAXISBERICHT.** Das Unterrichtsprojekt „Übergangsstufe für Flüchtlinge“ an berufsbildenden Schulen. Eine Zwischenbilanz
- 42 **Das fliegende Klassenzimmer**  
**SCHULREPORT.** Die HTL Kapfenberg hebt mit einer neuen Technik-Ausbildung ab  
**PLUS:** BHS aktuell. Eine Auswahl an neuen Ausbildungen und Projekten
- 46 **Du lernst, was du willst**  
**KARRIERE.** Absolventinnen und Absolventen über ihren nicht ganz direkten Weg zum Traumjob



## LERNEN MIT MANZ

- 50 **Wir schlagen jetzt alle unsere Laptops auf**  
**SCHULBUCH VON MORGEN.** Der digitale Wandel hat auch die Lehrmittel voll erfasst. Potenziale und Perspektiven der neuen Technologien
- 56 **„Mit Rechnungswesen ausgesöhnt“**  
**SELBSTPORTRÄT.** Was MANZ-Lektorin Petra Salzer antreibt – und die Kunst, Lehrbücher zu verfassen
- 58 **Manz-Bilanz**  
**AUF EINEN BLICK.** Der MANZ Schulbuchverlag in Buchtiteln, Seiten und Türmen gerechnet

## 4 Editorial, Impressum





## SCHWERPUNKT: VERTRAUEN



### Beate Sochurek, 61

Lehrerin für Mathematik,  
Geschichte, Politische Bildung.  
Schulbibliothekarin und  
Abendschulkoordination

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Weitgehend mir selbst, weil ich mich kenne, zumindest halbwegs. Einigen Kollegen sehr, dem System weniger.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Ich bin ein gewissenhafter und zuverlässiger Mensch. Nicht hundertprozentig, das ist keiner. Aber ich bemühe mich, die an mich gestellten Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen.

#### Wer vertraut Ihnen?

Meine Studierenden, hoffe ich. Sie vertrauen mir als Abendschulkoordinatorin, können zu mir kommen und Dinge besprechen, auch wenn sie privater Natur sind. Sie wissen, dass ich das nicht missbrauche.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Da stelle ich keine extrem hohen Anforderungen. Enttäuschung ist daher noch nie eingetreten.

## Auf ein Wort

Nachgefragt. Über 700 Schülerinnen und Schüler, mehr als 70 Lehrerinnen und Lehrer, dazu unzählige Mitarbeiter, vom Schulwart bis zur Sozialarbeiterin. Im Mikrokosmos Schule begegnen einander die unterschiedlichsten Menschen. Das, was sie zusammenhält, ist nicht zuletzt Vertrauen. Eine Spurensuche in der Handelsakademie St. Pölten

Von Christian Seidel, Fotos: Christopher Mavrič

### Nicole Fried, 18

Abschlussklasse

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Ich vertraue meinen engsten Schulkameraden, weil ich weiß, wie sie ticken und wie sie sind. Ansonsten vertraue ich nur einer einzigen Lehrerin. Bei den anderen habe ich nicht das Gefühl, dass ich hingehen und ihnen etwas anvertrauen könnte.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Weil ich nie etwas weitererzählen würde. Das ist für mich das wichtigste in der Freundschaft. Ich würde das selbst nicht machen. Und weil ich das berücksichtige, gehe ich davon aus, dass sich die anderen auch daran halten.

#### Wer vertraut Ihnen?

Meine Freunde, meine Familie. Das ist mir wichtig, und ich würde ihr Vertrauen auch nie missbrauchen.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Im Freundeskreis. Heute ist es schwer, jemanden zu finden, dem man vertrauen kann, weil es schlussendlich nur darum geht, wer den besten Klatsch und Tratsch hat und wer die meisten Freunde hat, mit denen er über etwas sprechen kann.



### Aylin Kaya, 17

Abschlussklasse

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Meinen engsten Freunden, mit denen ich in die Klasse gehe, und den Lehrern natürlich. Haben wir einen öfters, dann vertraut man ihm auch mehr. Wenn ich ein Schulproblem hätte, würde ich zu den Lehrern gehen, zuerst aber zu meinen Freundinnen.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Man kann sich auf mich verlassen. Ich mache, was abgesprochen war.

#### Wer vertraut Ihnen?

Meine Lehrer und meine Freunde.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Wir waren mal auf einem Klassenausflug in Rom. Da gab es zwischen der Klasse und dem Lehrer ein Problem, weil er das anders organisiert hat, als wir uns das gewünscht hatten.



### Günter Schraik, 61

Direktor

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Prinzipiell einmal jedem. Weil jeder einen Vertrauensvorschuss verdient.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Weil ich nur die Dinge zusage, die ich einhalten kann.

#### Wer vertraut Ihnen?

Das ist nur ein Gefühl, das man haben kann.

Ich denke, die meisten Schüler und Lehrer.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Es gibt täglich Herausforderungen, man hat es ja mit Menschen zu tun. Und wenn man darauf vertraut, dass Regeln eingehalten werden, dann erlebt man manchmal kleinere Enttäuschungen. Aber es kommt selten vor, dass man sagt: „Ich bin sehr enttäuscht.“







### Anna Morris, 17

3. Klasse Informationstechnologie,  
Klassensprecher-Stellvertreterin, Schülersprecherin

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Den Sekretärinnen. Weil die unsere Kommunikationsstellen in der Schule sind. Mit denen arbeiten wir sehr viel zusammen.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Wenn mir jemand was erzählt, dann kann ich das diskret behandeln. Und ich bin jemand, zu dem Leute kommen können, wenn sie Ideen haben und etwas verändern wollen.

#### Wer vertraut Ihnen?

Meine Freunde, die Klassenkameraden und mein Schülervertretungsteam.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Irgendetwas wird es sicherlich mal gegeben haben, wo ich mir gedacht habe: „Das habe ich dir erzählt, und das hättest du für dich behalten sollen“. Aber das war nichts Dramatisches.

### Shkurte Berisha, 18

Abschlussklasse

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Engen Freunden, meiner Familie und den Lehrern. Wenn man ein Problem hat, kann man zu ihnen gehen.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Weil ich von anderen Menschen erwarte, dass man ihnen vertrauen kann, und deswegen möchte ich auch so ein Mensch sein.

#### Wer vertraut Ihnen?

Meine engen Freunde und meine Familie. Und die Lehrer, zu denen man ein gutes Verhältnis aufbauen konnte.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Eher im Privaten. Hier in der Schule noch gar nicht, und das freut mich.



### Sandra Strohmaier, 33

Schulsozialarbeiterin

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Ich vertraue den Menschen, die mit mir zusammenarbeiten, weil ich in den letzten zehn Jahren erfahren habe, dass es gut funktioniert, und ich immer wieder Bestätigung erfahren habe. Und ich vertraue mir selbst immer mehr.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Weil ein Grundsatz der Schulsozialarbeit die Vertraulichkeit ist und ich Dinge, die besonders mit dem Arbeitsprozess nichts zu tun haben, nicht erwähnen oder nach außen geben darf.

#### Wer vertraut Ihnen?

Ich hoffe, die Menschen, für die ich arbeite und mit denen ich zusammenarbeite. Wenn ein Schüler, der in der ersten Klasse zu mir kommt, auch später in der vierten Klasse wieder mit mir das Gespräch sucht, dann ist das ein Vertrauensbeweis.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Wenn die Schulsozialarbeit nicht eingebunden wurde, obwohl es wichtig gewesen wäre.



### Roland Wagner, 44

Schulwart, „Desperate Housemaster“

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Mein uneingeschränktes Vertrauen hat der Chef, weil es da nie Probleme gegeben hat. Ich glaube, dass jeder ein gewisses Urvertrauen mitbringt und solange das nicht ausgenutzt wird, wächst es.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Das ist Erziehungssache: nicht nur an das Schlechte denken, sondern ein Grundvertrauen an den Tag legen. Und das habe ich. Solange es nicht ausgenutzt oder enttäuscht wird, ist alles gut.

#### Wer vertraut Ihnen?

Die Direktion. Das ist über die Jahre gewachsen, jetzt bin ich zwölf Jahre dabei. Von den Schülern kann ich es nicht sagen, aber die Lehrer auf jeden Fall. Denn wir sitzen alle in einem Boot.

#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Da gibt es Schulveranstaltungen, für die hunderte Tische und Sessel aufgestellt werden, und jeder sagt: „Das räumen wir wieder weg.“ Und am Ende bleibt's wieder an mir hängen. Das ist nichts Großes, aber das Vertrauen schwindet dann natürlich ein bisschen.



### Maria Meindl, 60

Lehrerin für Französisch, Geschichte,  
Persönlichkeitsbildung und soziale Kompetenz

#### Wem vertrauen Sie – und warum?

Grundsätzlich vertraue ich allen Schülern, weil sie mit gutem Willen herkommen und etwas aus ihrem Leben machen wollen. Und ich erwarte, dass sie die Offenheit haben, unser Angebot hier anzunehmen. Ich vertraue auch den meisten Kollegen, wenn auch mit Einschränkungen. Es gab schon den ein oder anderen kleineren Vertrauensbruch.

#### Warum kann man Ihnen vertrauen?

Ich habe grundsätzlich ein positives Bild von anderen Menschen und glaube, dass ich das anderen auch vermitteln kann.

#### Wer vertraut Ihnen?

Mir vertrauen Kollegen, weil sie wissen, dass ich Ideen habe und sie umsetze. Schüler vertrauen mir auch, weil sie davon ausgehen können, dass das, was ich mache, einen Sinn für sie hat.

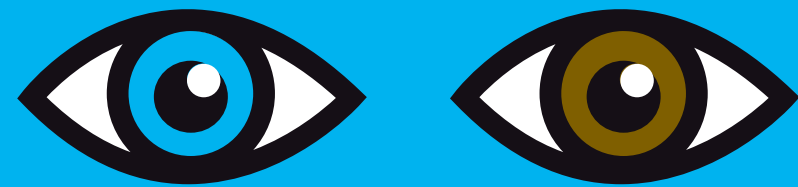
#### In welcher Situation wurde Ihr Vertrauen enttäuscht?

Für mich ist ein absoluter Vertrauensbruch, wenn sich jemand anders verhält, als wir das in unserem Leitbild definiert haben: also ein friedliches Miteinander und ein positives Menschenbild. Bei Schülern schmerzt es mich nicht wirklich, weil ich das für ein Berufsrisiko halte. Fehler darf man machen. Schlimmer finde ich es bei Erwachsenen.



**DIE BHAK UND BHAS ST. PÖLTEN**  
bietet mehrere inhaltliche Schwerpunkte,  
darunter Management und Controlling, inter-  
nationale Wirtschaft, Informationstechnologie  
sowie Sport- und Eventmanagement. Daneben  
gibt es eine Abend-HAK für Berufstätige





# Trau. Schau. Dir!

**Essay.** Vertrauen ist einer der wichtigsten Antriebsriemen für unser Zusammenleben

**Doch woher kommt es?  
Wie wird man vertrauenswürdig?  
Und warum ist diese Haltung gerade heute so wichtig?**

Von Stefan Schlögl

**B**raune Augen sind gut, blaue Augen weniger. Intelligenz schadet nicht, genauso wenig wie eine grundsätzlich optimistische Einstellung zum Dasein. Dazu noch einen Schuss des Hormons Oxytocin in den Drink des Gegenübers - und schon sind Sie das personifizierte Vertrauen. Es ist, zieht man Studienergebnisse aus der einschlägigen Forschung zurate, also ziemlich einfach, Vertrauen herzustellen, als vertrauenswürdig zu gelten. Tatsächlich aber ist dieses Gefühl, diese Haltung zum Leben eine gefährdete Spezies. Überall, so scheint es, ist von einer „Vertrauenskrise“ die Rede, sind einst als ehern bezeichnete Institutionen wie Politik, Kirche, Medien, ja, auch Schule dem Verdacht ausgesetzt, das in sie gesetzte Vertrauen nicht einzulösen, gar zu missbrauchen.

**Misstrauisch werden** seit der Finanzkrise Banken und multinationale Konzerne beäugt, das Vertrauen in Informationen, Nachrichten, Journalisten, die Medien an sich, hat heftig Schlagseite erlitten. Stattdessen träufelt ein Gift namens „Fake News“ in die sozialen Kanäle. Nicht zuletzt in der Politik ist allenthalben von „Vertrauensbruch“ des Koalitionspartners, des (ehemaligen) Parteikollegen die Rede.

Gleichzeitig wird das V-Wort in schöner Regelmäßigkeit abgefragt, beschworen, eingefordert. Ganz gleich, ob beim Bäcker ums Eck, in der hohen Politik oder in der Liebe. Während der eine seine Semmeln mit dem Hinweis auf regionale Zutaten und dem Vertrauen auf Nachhaltigkeit und ehrliches Handwerk veredelt, werden Politiker in Umfragen regelmäßig per Vertrauensfrage vermessen.

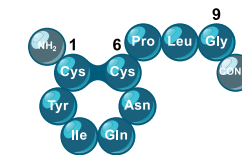
Eine Erkundigung, die in abgewandelter Form nicht zuletzt über den Bestand, die Zukunft jeder Beziehung entscheidet. Vertraust du mir? Kann ich dir vertrauen? Vertrauen wir einander? Mehr Fragen bedarf es nicht, um den Wert einer Ehe, einer Freundschaft, einer beruflichen Partnerschaft oder das vielzitierte „Vertrauensverhältnis“ zwischen Eltern und ihren Kindern, Lehrern und Schülern zu verorten.



## 20 Sekunden entscheiden

Länger dauert es nicht, um zu entscheiden, ob Sie einer wildfremden Person trauen. Das ergab eine Studie der Universität von Kalifornien in Berkeley.

Erstaunlich: Genauso lange dauert die Beantwortung dieser Vertrauensfrage, wenn Sie einen Fremden einfach nur dabei beobachten, wie er sich mit einer anderen Person unterhält.



## Eine Dosis Vertrauen, bitte

Das Hormon Oxytocin spielt nicht nur während der Geburt, etwa weil es die Wehen auslöst, eine wichtige Rolle. Es wirkt zudem entspannend, fördert die Vertrautheit zwischen Mutter und Neugeborenem, verringert die Auswirkungen von Stress und wirkt luststeigernd. Gleichzeitig aber stärkt es ganz allgemein das Vertrauen. So verabreichten Forscher an der Universität Zürich einigen Probanden das Hormon vor einem Investment-Spiel. Prompt zeigten diese gegenüber ihren Spielpartnern deutlich größeres Vertrauen. Ein weiteres Ergebnis der Studie: Sogar bei Ehestreitigkeiten wirkt Oxytocin deeskalierend.



## Schau mir in die Augen

Braunäugige sind klar im Vorteil. Schließlich wird ihnen mehr vertraut als Menschen mit blauen Augen. So das Ergebnis einer Studie an der Prager Karls-Universität. Hintergrund der Forschungsarbeit war die Frage, woran Vertrauenswürdigkeit bei einem Menschen abzulesen ist. Faktoren wie Gesichtsform, Mundpartie oder eben die Augenfarbe wurden einbezogen. Besonders stark und positiv schlugen braune Augen bei den Probanden aus. Kleiner Trost für Blauäugige: Wer gleichzeitig ein rundes oder eher breites Gesicht hat, holt in Sachen Vertrauen auf.

**Vertrauen ist**, so könnte man sagen, das Schmiermittel unserer Gesellschaft. Wer vertraut, schließt eine Wette auf die Zukunft ab und geht davon aus, dass sich eine Sache, eine Vereinbarung wie versprochen oder erhofft entwickelt. Wo diese Übereinkunft fehlt, gibt es keine Verbindlichkeit, keine Verlässlichkeit, ist jede Beziehung, sei es beruflich oder privat, zum Scheitern verurteilt.

Zu groß jedoch sollte der Glaube in das Gute auch nicht sein. Vom nigerianischen Prinzen, der einem via E-Mail ein Vermögen verspricht, über den vom Urlaubshotel aus „perfekt erreichbaren“ Strand bis zum treuherzig blickenden Filius, der natürlich nichts anderes macht, als für die Prüfung zu büffeln, hält der Alltag genügend Anlässe für das vielzitierte gesunde Misstrauen bereit. „Zu wenig und zu viel Vertraun [sic] sind Nachbarskinder“, beschreibt Wilhelm Busch dieses ständige Ausbalancieren zwischen Optimismus und Skepsis.

Warum jedoch dieser Vorschuss an Zuversicht, diese Überzeugung bei dem einen stärker, bei dem anderen schwächer ausgeprägt ist - darauf gibt es nicht die eine Antwort. Vielmehr hängt der Grad der Vertrauensseligkeit eines Menschen von unzähligen Faktoren ab. Der Situation etwa, von Vorurteilen, dem Informationsstand, unserem Vorwissen.

Das Urvertrauen jedoch, gewissermaßen die Grundeinstellung, mit der wir unserer Umwelt begegnen, ist nichts anderes als erlerntes Verhalten, eine Erfahrung, die bis zu unserer Kindheit zurückreicht. Zwei Faktoren sind Psychologen zufolge für dessen Entwicklung verantwortlich: Selbstvertrauen, also die Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten, sowie die Ausbildung eines Fremdvertrauens und damit die prinzipielle Gewissheit, sich auf Eltern, Geschwister, später Schulfreunde und Lehrer verlassen zu können.

Wer lernt, dass das eigene Können zu Erfolgserlebnissen führt, die durch Wiederholung bestätigt werden, wer früh erlebt, dass die Mitmenschen Vertrauen belohnen, immunisiert sich später gegen notorische Skepsis und Argwohn - beides Wesenszüge, die zwar die eigene, gefühlte Sicherheit gegenüber Neuem, Unbekanntem stärken, aber auch Kontakt, Austausch und Kooperation



erschweren. Vertrauen erfordert die Bereitschaft, auf der Suche nach Gegenseitigkeit auch Risiken einzugehen, sich verletzbar zu machen. Es geht also vor allem um Gefühle.

**Das war nicht immer so.** Bis zum Anfang der Moderne war dieses ominöse Vertrauen nichts, was man großartig ausverhandelte, bestenfalls eine Haltung, die man seinem Gott oder dem Landesfürsten kraft dessen Status und Autorität entgegenbrachte. Auch der heilige Stand der Ehe gründete sich zuallererst auf dem gegenseitigen Einvernehmen, dass jeder die ihm von Tradition und Kirche zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen habe. Treue, jenes Wort, aus dem sich der Begriff Vertrauen emanzipierte, wurde schlicht als Übereinkunft verstanden, die Ehepflichten getreulich zu erfüllen.

Vertrauen, das war in der Ständegesellschaft etwas, mit dem man vorsichtig hantierte. So führt im Jahr 1633 ein illustriertes Flugblatt mit dem Titel Traw/Schaw/Wem – eine warnende Redefigur, die als „Trau, schau, wem“ bis heute erhalten blieb – Klage über die Falschheit der Welt. Vor allem Krämer, Pfaffen und junge Maiden galten da als wenig vertrauenswürdig.

Auch als das Wort Mitte des 18. Jahrhunderts erstmals in einem deutschsprachigen Lexikon auftaucht, wird es bloß als Hoffnung, nicht als Gewissheit charakterisiert. Vielmehr wird dort darauf hingewiesen, dass jener „auf den man sein Vertrauen setzt, nicht nur könne, sondern auch wolle helfen“.

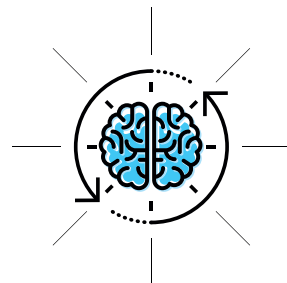
Erst als im Gefolge gesellschaftlicher Umbrüche die alten Autoritäten an Bedeutung verloren und Philosophie, Politik und technischer Fortschritt immer stärker das Individuum in den Mittelpunkt rücken ließen, begann sich der Begriff des Vertrauens zu wandeln. In Theater und Literatur brachen im Gefolge des „Sturm und Drangs“ die großen Emotionen aus, Freundschaften und Ehen wurden nicht nur am gesellschaftlichen Profit gemessen, sondern gründeten auf Respekt, Wertschätzung und Vertraulichkeit.

Auch in der Pädagogik stand das autoritäre, gewissermaßen gefühllose Lehrer-Schüler-Verhältnis auf dem Prüfstand. Schließlich blieben Bildung und

# Sorry

## Entschuldigen Sie das miserable Wetter, aber ...

Ein „Verzeihen Sie“, um einen unbekannten Menschen anzusprechen, ist nicht nur eine Höflichkeitsformel: Sich zu entschuldigen schafft Vertrauen – und zwar auch bei Umständen oder Ereignissen, die Sie gar nicht beeinflussen können. Diesen paradoxen Zusammenhang belegt eine Studie der Harvard Business School. Dabei bat ein Schauspieler an einem regnerischen Tag dutzende Fremde, die am Bahnhof auf den Zug warteten, für einen kurzen Anruf um deren Smartphone. Fragte er bloß nach dem Gerät, halfen bloß neun Prozent aus. Entschuldigte er sich aber zuerst für irgendetwas, in diesem Fall das miese Wetter, und fragte dann nach dem Handy, hatte er bei 47 Prozent der Angesprochenen Erfolg.



## Die Macht der Einbildung

Für ein Experiment an US-Schulen im Jahr 1965 wurde einigen Lehrern am Beginn des Jahres mitgeteilt, dass sie eine Klasse übernehmen sollten, deren Schüler über ein überdurchschnittliches Lern- und Leistungspotenzial verfügen würden. Am Ende des Schuljahres hatten diese Eleven in der Tat bessere Noten als die Schüler in den Vergleichsklassen. Bei knapp der Hälfte lag der IQ um 20 Punkte höher. Tatsächlich aber waren die Schüler von den Forschern bloß nach Zufall ausgewählt worden und keineswegs die besten. Die Erkenntnis des sogenannten Pygmalion-Effekts: Nur weil die Schüler glaubten, zu einer Leistungselite zu gehören, also auch mehr Selbstvertrauen entwickelten und die Lehrer ihnen deshalb mehr zutrauten, stieg die Intelligenz- und Lernkurve der Probanden an.

Unterricht nicht mehr allein den Wohlhabenden vorbehalten, Schulen wurden im 19. Jahrhundert zu einer sozialen Institution, deren Lehrer nicht zuletzt als Vertrauensbildner gefordert waren. Bis Prügelstrafe und „Pennalismus“ endgültig aus den Klassen verschwanden, sollte es zwar noch Jahrzehnte dauern, doch in den Schulen wurde nicht nur gepaukt, sondern eifrig der „Weg zum Herzen des Schülers“ gesucht. „Je weniger man seinen Zöglingen Vertrauen zeigt, desto weniger lernen sie und desto weniger werden sie auch leisten“, befand einer der frühen Reformer. Gleichzeitig jedoch wurde schon damals vor zu großen Gefühlsinvestitionen gewarnt, das fördere bei den Eleven bloß „Schwärmerei und Nachgiebigkeit“.

Ganz gleich, wie viel Vertrauen die jeweiligen pädagogischen Moden und politischen Strömungen bis ins Heute herauf zuließen oder einforderten: Vertrauen ist mehr als nur ein vielfach verflochtenes Band zwischen Lehrern, Schülern, Eltern und Institutionen.

**Gerade heute**, in einer Zeit, in der von allen Seiten, auf allen Kanälen das große Misstrauen ausgerufen wird, wird die Basis für eine Haltung gelegt, die in alle gesellschaftlichen Bereiche ausstrahlt. Sei es ins Wirtschafts- und Berufsleben, in dem wir als Konsument, Anbieter und Arbeitskollege vielfältige Vertrauensverhältnisse eingehen (mehr dazu ab Seite 22). Sei es als Mediennutzer, der Fakten von Unwahrheiten scheidet. Sei es als Partner in einer Beziehung, in der Kleinigkeiten das gegenseitige Vertrauen immer wieder auf den Prüfstand stellen. Sei es nicht zuletzt als Pädagoge, der kraft Kompetenz, respektvollem und aufrichtigem Handeln eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen kann.

Denn gewiss ist im täglichen Unterricht bloß eines: Vertrauen stiftet nicht nur ein besseres, harmonischeres Verhältnis zwischen Lehrkräften und Schülern, es verbessert – das zeigen unzählige Forschungen – auch deren Kompetenzen. Keine einzige Studie liefert indes einen Beleg, dass zu viel Zuversicht in das Können der Schüler zu einem Leistungsabfall führt. Man kann also gar nicht genug ins Vertrauen vertrauen. 

BILDER: SHUTTERSTOCK

# „Sobald du dir vertraust, sobald weißt du zu leben.“

Mephistopheles zu Faust, Goethe

# „Why trust you. You never made a dream come true.“

Alice Cooper

# „Er denkt an alle. Alle vertrauen ihm.“

Wahlplakat Julius Raab, ÖVP, 1956

# „Ich will von Vertrauen erzählen, von Vertrauensbruch und davon, wie man lernt, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.“

Black Beauty, Film, 1994

# „Dr. Stefan Frank – Der Arzt, dem die Frauen vertrauen.“

RTL-Arztserie, 1995 bis 2001

# „Die Weltmarke AEG hat das Vertrauen der Frauen.“

AEG, Slogan, 1956

# „Vertrauen, Andy, ist der Glaube an etwas, für das wir keine Beweise besitzen.“

Philadelphia, Film, 1993

# „Wer es in kleinen Dingen mit der Wahrheit nicht ernst nimmt, dem kann man auch in großen Dingen nicht vertrauen.“

Albert Einstein

# „Manchmal verdienen die Menschen, dass ihr Vertrauen belohnt wird.“

Batman – The Dark Knight, Film, 2008

# „Nur dem Schwert kannst du vertrauen.“

Conan der Barbar, Film, 1982

# „Der beste Weg herauszufinden, ob man jemandem vertrauen kann, ist, ihm zu vertrauen.“

Ernest Hemingway

# „Du hast unser vollstes Vertrauen.“

FC Bayern-Vorstand Karl-Heinz Rummenigge zu Trainer Carlos Ancelotti

# „Das Vertrauen ist eine zarte Pflanze. Ist es einmal zerstört, so kommt es so bald nicht wieder.“

Otto von Bismarck

# „Trust me Fuckers“

Fuzzman, Album, 2012

# „Der, der Geld verliert, verliert einiges. Der, der einen Freund verliert, verliert viel mehr. Der, der das Vertrauen verliert, verliert alles.“

Eleanor Roosevelt, US-Präsidenten-Gattin

# „Vertrau keinem Plakat. Informier dich.“

Werbeplakat Piratenpartei, Landtagswahlen Nordrhein-Westfalen, 2013

# „Als ich für Ferrari fuhr, habe ich in der Fabrik genau gesehen, wie diese Autos gebaut und verändert wurden. Ich kannte jedes Detail, und ich hatte Vertrauen zu den Mechanikern. Trotzdem habe ich vor Rennen am Flügel ausprobiert, ob der richtig angeschraubt ist. Jeder Fehler endete damals tödlich.“

Niki Lauda, Interview, 2015



# Darauf können wir bauen

Praxis. Vertrauen kann beschworen, erarbeitet, eingemahnt werden. Doch wie wird es in der Unterrichtspraxis gelebt? Vier Lehrerinnen und Lehrer erzählen

Von Christian Seidel  
Fotos: Christopher Mavrič



## Gelebtes Infotainment

Ronald Mädl unterrichtet Englisch und Spanisch und ist Peer-Mediator an den Wirtschafts- und Tourismusschulen in Neusiedl am See, Burgenland

**Es ist eine Gratwanderung.** Die zwischen Autoritätsperson und Gute-Laune-Lehrer. Zwischen Motivator und Notengeber. Für Ronald Mädl ist „Infotainment“ so etwas wie das Schlagwort, unter dem sein Unterricht steht. Das bedeutet: zehn Minuten Gruppenübung, kurz Diskussion, noch eine Testfragenrunde hinterher. Die Schüler brauchen Abwechslung. Vor allem aber brauchen sie jemanden, der ihnen sagt, was zu tun ist, welche Stärken ausgebaut werden können und an welchen Schwächen gearbeitet werden muss. Der 39-Jährige beherrscht diese Gratwanderung. Dank Transparenz. So dürfen

sich die Schüler nach jeder Einheit selbst beurteilen. Nur manchmal korrigiert Mädl die Angaben, meistens jedoch haben die Schüler ein relativ genaues Bild von der eigenen Leistung. Die Wertungen können die Schüler online einsehen. So wissen sie, wo Handlungsbedarf besteht. Und der kann mit dem Lehrer auch per WhatsApp diskutiert werden. Wie überhaupt Ronald Mädl im Unterricht auf digitale Helfer setzt: Computer und Beamer ersetzen die Klassentafel, SmartphoneApps das Wörterbuch. Letzteres ist ebenfalls eine Gratwanderung. Denn eigentlich gilt während des Unterrichts ein Handyverbot.



## Auf Augenhöhe

Claudia Redtenbacher unterrichtet Englisch und Italienisch am Schulzentrum Herbststraße für Mode und Kunst in Wien

**Authentisch sein.** Das ist für die 38-Jährige das wichtigste. Auch wenn das bedeutet, die Tür ins Schloss knallen zu lassen. Die Lehrerin hatte damals einen schlechten Start mit einer Klasse erwischte, stürmte aus dem Raum und warf die Tür hinter sich zu. Kurz darauf erlöste die Pausenglocke die betroppezten Schüler. Eigentlich unglaublich, dass ausgerechnet ihr so etwas passieren konnte. Einem kumpelhaften Typ. Die Episode war, wie sie selbst sagt, eine Ausnahme. Und unprofessionell. Redtenbacher unterrichtet auf Augenhöhe mit den Schülern. Dazu gehört auch, etwas

von sich preiszugeben. Diskussion und gegenseitiger Respekt sind ihr wichtig. Ein reinigendes Gewitter sei manchmal gut, sagt sie, die frei werdende Energie könne man produktiv für den Unterricht nutzen. Das sei allemal besser, als emotions- und teilnahmslose Schüler bis zur Matura zu begleiten. Dazu gehört auch, aktuelle politische Themen im Unterricht zu besprechen. Der Einsatz von Smartphones ist dabei ausdrücklich erwünscht. So können Schüler recherchieren und ihre Medienkompetenz trainieren. Gemeinsam. Und die einstige Problemklasse? Die wurde zur Lieblingsklasse.





## Auf allen Kanälen

Gerald Weihs unterrichtet die Grundausbildung Tischler und Maurer, Mathematik sowie das Technische Seminar (Physik, Chemie) an der Polytechnischen Schule in Hollabrunn, Niederösterreich

**Der Gordische Knoten.** Oder die entscheidende Frage des Lehrers: Wie hole ich die Kinder ab? Im übertragenen Sinn. Und die Antwort lautet: im Internet. Gerald Weihs macht vor, wie das geht. Schon seit drei Jahren betreut er die Facebook-Seite der Polytechnischen Schule. Die Website fristet seitdem ein Dasein im digitalen Abseits. Weil die Schüler und Eltern eben mehr auf sozialen Medien unterwegs sind. Die neuesten Meisterwerke aus der Werkstatt, Auszeichnungen oder die Erlebnisse bei der jüngsten Exkursion – schon im Zug nach Hause können die Schüler die Im-

pressionen liken und sharen. Und sie tun es. Weihs spricht mit den Schülern darüber, welche Fotos er auswählt und welche nicht. Im Unterricht wird der richtige, vernünftige Umgang mit WhatsApp behandelt oder wie man sein Profil für bestimmte Personen sperren kann. Dazu kommt Weihs eigener YouTube-Kanal „The White Classroom“. Der Titel spielt auf seinen Nachnamen an. 131 kurze Videos fassen den Jahresstoff zusammen oder beamen vertiefende Rechenbeispiele aufs Display. Im Jahr 2017 wird der Gordische Knoten eben mit einem Smartphone zerschlagen.



## Mit Leidenschaft

Gottfried Kellner unterrichtet Technik und Energie an der HBLFA für Gartenbau und Bundesgärten Schönbrunn in Wien

**Sein Unterricht ist eine Einladung.** Eine Einladung in die Tiefen der eigenen Schule. Gottfried Kellner ist Herr über die Gartenbauschule in Schönbrunn. Sein Fach ist „Technik und Energie“. Ein Kernthema an dieser Schule, denn damit steht und fällt die Qualität eines Gewächshauses. Wie wird jede einzelne Tomate einer Staudenreihe mit der gleichen Wohlfühltemperatur versorgt? Solche Fragen treiben den 64-Jährigen an. Kellner wählte dieses Fach, um seine Passion weiterzugeben. Unnahbarer Direktor wollte er nie sein, oft geht sein Unterricht über reine Gewächshausfragen

hinaus. Dafür bezieht er schon einmal die gesamte Haustechnik seiner Niedrigenergie-Schule ein. Dann sitzt er mit den Schülern vor der Steuerungskonsole in seinem Büro und zeigt ihnen, wie er Temperaturverläufe analysiert und die Heizkörper reguliert – vom Orchideenhaus bis zu den Sanitäranlagen. Seine Liebe zum Detail ist ansteckend. Anders könnte er nicht unterrichten, sagt er. Denn Kellner ist Quereinsteiger, kommt aus der Wirtschaft. Also ist sein Unterricht auf ein Ziel ausgelegt: dass die Schüler daraus einen praktischen Nutzen ziehen können. Für ihre Arbeit. Fürs Leben.





### Zur Person

Prof. Dr. Martin K. W. Schweer (53) ist seit 1998 Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogische Psychologie an der Universität Vechta (Niedersachsen) und Leiter des Zentrums für Vertrauensforschung (ZfV). Schweer hat zahlreiche Publikationen zum Thema Schule veröffentlicht, darunter aktuell: Lehrer-Schüler-Interaktion. Inhaltsfelder, Forschungsperspektiven und methodische Zugänge. Springer 2017

# „Das ist keine Zwangsbeglückung“

**Interview. Warum nicht nur Kuschellehrer das Vertrauen von Schülern gewinnen können, wie dem Misstrauen von Eltern begegnet werden kann und was das V-Wort zur Gesundheit eines Lehrers beitragen kann – ein Gespräch mit Vertrauensforscher Martin Schweer**

**W**enn ich mich an meine Schulzeit erinnere, war jener Lehrer, dem ich am stärksten vertraut habe, alles andere als ein Kuschelpädagoge. Er verlangte viel und prüfte hart. Können auch strenge Lehrer Vertrauen ausstrahlen? Das hängt davon ab, wie wir „streng“ definieren. Wenn man unter Strenge versteht, dass es eindeutige Regeln und Ziele gibt, ist das schon ein wichtiger Vertrauensbeweis. Daraus erwächst Autorität im positiven Sinne, die seitens der Schüler berechenbar ist. Anders sieht es aus, wenn Lehrende ihre Machtposition in unangemessener Weise ausnutzen, um etwa jemanden vor der Klasse herunterzuputzen. Aber auch nach außen hin eher locker erscheinende Pädagoginnen und Pädagogen sind nicht automatisch Vertrauenspersonen. Manchmal sind ihnen

die Bedürfnisse ihres Gegenübers einfach gleichgültig, das spüren die Schülerinnen und Schüler.

#### Welche Rolle spielt Vertrauen im Verhältnis zwischen Lehrern und Schülern?

Eine sehr wichtige – die auch immer stärker erkannt wird. Wir wissen aus vielen Untersuchungen, dass Vertrauen eine Ressource ist, die positiv wirkt. Weil sie die Motivation aller Beteiligten fördert und eine bessere Lernatmosphäre schafft. Gerade auch Schülerinnen und Schüler, die zunächst wenig Interesse am Unterricht zeigen oder sich mit Inhalten schwer tun, profitieren davon. Gleichzeitig lassen sich aufkommende Konflikte schneller und konstruktiver lösen.

**Vertrauen ist ja etwas sehr Individuelles. Es gründet auf Erfahrung, Lebenseinstellung, der momentanen Situation. Würde man dennoch versu-**

#### chen, den idealen, vertrauenswürdigen Pädagogen zu beschreiben: Was zeichnet sie oder ihn aus?

Das Entscheidende ist Authentizität, also echt sein und seine eigenen Werte, Ansichten und Überzeugungen auch tatsächlich leben. Wichtig ist es zudem, eindeutige Maßstäbe zu akzeptiertem und nichtakzeptiertem Verhalten zu setzen, um Unklarheiten zu vermeiden. Gleichzeitig dürfen Schülerinnen und Schüler nicht das Gefühl bekommen, unfair behandelt zu werden, etwa deshalb, weil andere bevorzugt werden. Dazu gehört Transparenz bei der Beurteilung, damit Notengebung nachvollziehbar ist. Fachkompetenz bedarf es natürlich ebenso, wichtig ist aber auch, Jugendlichen das Gefühl zu vermitteln, im Bedarfsfall jederzeit Unterstützung erhalten zu können. Sei es im Unterricht, bei Konflikten in der Klasse oder auch bei eher privaten Angelegenheiten.

FOTO: UNI VECHTA

#### Aber Lehrer und Schüler agieren ja nicht auf Augenhöhe. Es gibt ein mehr oder weniger deutliches Machtgefälle.

Diese ungleiche Machtverteilung gibt es nun einmal, und sie ist nicht verhandel- oder austauschbar. Mit solchen asymmetrischen Beziehungen müssen wir uns im tagtäglichen Leben immer wieder auseinandersetzen. Entscheidend jedoch ist, die unterschiedlichen Rollen klar anzusprechen, schließlich sind damit jeweils auch Rechte und Pflichten verbunden. Sei es etwa die Übernahme von Verantwortung oder das Bemühen, seine Aufgabe sorgsam zu erledigen.

#### Nun gibt es aber sicher bei einigen Lehrern die Befürchtung: Wenn ich meinen Schülern zu viel Vertrauen schenke, ist meine Autorität dahin. Das könnte mir als Schwäche ausgelegt werden.

Eine aus meiner Sicht häufige alltagspsychologische Fehlannahme, die es auch bei Führungskräften in der Wirtschaft gibt. Frei nach dem Motto: Ich muss stark auftreten, ansonsten verliere ich an Respekt und Autorität. Entscheidend ist allerdings die klare Trennung zwischen Sache und Person. Lehrende können und sollen Leistung einfordern und unpassendes Verhalten ansprechen, sie können durchaus Sanktionen verhängen – aber auch vertrauensbildende Maßnahmen wie Unterstützung, Transparenz und Aufrichtigkeit setzen. Das ist kein Widerspruch.

#### Gleichzeitig aber wird in der Pädagogik davor gewarnt, dass zu große Nähe das Autonomiebedürfnis von Jugendlichen einschränken könnte.

Natürlich ist jede Schülerin, jeder Schüler unterschiedlich. Das ist ein Abbild ihrer jeweiligen Erfahrungen, etwa in der Familie. Während der eine keine große Nähe wünscht, ist persönliche Unterstützung für den anderen wichtig. Darauf müssen Lehrende auch achten. Doch Patentrezepte gibt es nicht. Ausschlaggebend ist, diese Bedürfnisse zu erkennen und Angebote zu machen. Dabei müssen Lehrende nicht alle zwangsbeglücken, ein respektvoller Umgang ist ein guter Anfang. Nicht zuletzt, weil so die Grenzen des Gegenübers gewahrt bleiben und dennoch eine solide Vertrauensbasis gelegt werden kann.

**Nun haben ja Schüler und Lehrer unterschiedliche Vertrauensbezüge. Für Schüler ist etwa „Information“ oft mit Social Media verbunden, Lehrer vertrauen**

#### eher Fachwissen und Erfahrung. Können diese unterschiedlichen Gruppen überhaupt eine gemeinsame Basis finden?

Ich sehe darin sogar eine Chance, voneinander zu lernen. Das setzt vonseiten der Lehrenden selbstverständlich Offenheit und Mut voraus. Die Aufforderung an eine Schülerin, doch mal zu zeigen, was eine bestimmte App so alles kann, wird vielleicht dem Lehrer bisweilen als Schwäche ausgelegt – auch weil er glaubt, immer alles wissen zu müssen. Meines Erachtens ist das ein falsches Denken. Nachzufragen zeigt einfach echtes Interesse an der Lebenswelt des anderen.

„Wer das Gefühl hat, dass seine Arbeit wertgeschätzt wird, ist widerstandsfähiger gegenüber Frustmomenten und Belastungsspitzen.“

Prof. Dr. Martin Schweer

#### Ist es im Unterrichtsalltag, mit all den Vorgaben, dem Leistungsdruck, nicht schwierig, sich auch noch um „Soft Skills“ wie Vertrauen zu kümmern?

Ganz klar steigen heutzutage bei allen Beteiligten die Anforderungen. Wir erleben im Übrigen Ähnliches im universitären Alltag bei der Begleitung der angehenden Lehrerinnen und Lehrer. Letztendlich jedoch haben es Lehrende in einem intakten Vertrauensklima ungleich leichter, gelungene und zielführende Arbeit zu gestalten. Das Bemühen um Vertrauen ist also eine Investition, die sich – um im ökonomischen Bild zu bleiben – rechnet.

#### Weil Lehrerinnen und Lehrer auch persönlich etwas davon haben?

Wer Spaß am Unterricht und das Gefühl hat, dass seine Arbeit wertgeschätzt wird, ist widerstandsfähiger gegenüber Frustmomenten und Belastungsspitzen. Das beugt psychosomatischen Beschwerden oder der Gefahr eines Burnouts vor.

**Nun gibt es an der Schule nicht nur das Wechselverhältnis zwischen Lehrern und Schülern, sondern auch das zwischen Pädagogen und Eltern: Wie lässt sich deren Vertrauen gewinnen?**

Gerade bei Eltern gibt es nicht selten Unsicherheit, zum Teil sogar Misstrauen, wie es ja vielen Institutionen entgegengebracht wird. Heutzutage nehmen die Zweifel allerdings manches Mal überhand. Tatsächlich aber kommt man nur weiter, wenn die Eltern aktiv ins Boot geholt werden. Also nicht nur informiert, sondern tatsächlich verpflichtet werden, Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehört ein regelmäßiger Austausch, bei dem alle Beteiligten, also Schüler, Lehrende und Eltern gemeinsam ihre Ziele, Vorhaben und gegenseitige Kritik artikulieren. Das Ergebnis sollte eine Vereinbarung sein, bei der alle drei Parteien gemeinsam an einem Strang ziehen müssen.

#### Wie kann die Schule, die Organisation, helfen, einen vertrauensvollen Umgang zu stärken?

Zuerst sollte sich die Institution selbst kritisch hinterfragen. Dringt es eigentlich bis ins Klassenzimmer vor, was uns als Institution wichtig ist? Was verstehen wir unter dem Schlagwort Vertrauenskultur? Wen sollten wir einbeziehen? Es bringt nichts, wenn sich die Schulleitung sinnvolle Projekte ausdenkt, aber Lehrende und Schüler nicht mitziehen. Darüber hinaus sollte nach dem konkreten Profil, also der Identität einer Schule gefragt werden. Wichtig auch: Wie strahlen wir als Schule in die Gesellschaft hinein? Auf welche Weise können wir uns im Ort und in der Region aktiv einbringen? Schule also als gesellschaftlicher Player, als Kompetenzzentrum, das von der Bevölkerung als unverzichtbar empfunden wird.

#### Sie halten viele Vorträge vor Führungskräften aus der Wirtschaft und lehren an einer Universität. Plaudern Sie doch bitte aus dem Nähkästchen: Wie bauen Sie als Lehrer Vertrauen auf?

Das kann man natürlich nur bedingt mit der schulischen Praxis vergleichen, allein schon, weil ich mit Studierenden nicht so intensive Kontakte aufbauen kann. Aber generell setze ich auf ein hohes Maß an Transparenz. Ich versuche, klare Spielregeln zu definieren, damit jeder weiß, wie Bewertungen zustande kommen. Darüber hinaus hoffe ich natürlich, dass ich fachlich kompetent bin. Am wichtigsten ist mir jedoch, den Studierenden eines zu vermitteln: mein aufrichtiges Bemühen, ihnen etwas beizubringen.

Das Gespräch führte Stefan Schlögl





# „Wir sind die Notfallambulanz“

**Praxis.** Astrid Bacsila-Wachter ist Vertrauenslehrerin an der HAK/HAS Feldkirch. Mit *Was jetzt* hat sie darüber gesprochen, weshalb die Schülerinnen und Schüler zu ihr kommen

**Frau Bacsila-Wachter, Sie arbeiten in einer Schule mit mehr als 600 Schülerinnen und Schülern. Hat heute schon jemand bei Ihnen Rat und Hilfe gesucht?**

Nein. Heute nicht. Der letzte große Einsatz liegt schon etwas länger zurück. Eine wirklich ernste Sache. Es ging um einen Schüler, der ein Gewaltverbrechen begangen hatte. Da muss man sich natürlich um die Klasse kümmern, in der er war, und um seine Bekannten, die in anderen Klassen sind.

**Wie haben seine Mitschüler reagiert?**

Als mich drei Mädchen an diesem Montag weinend angesprochen haben, dachte ich zuerst an Liebeskummer. Nach dem Wochenende ist das häufig der Fall. Mit einem Gewaltverbrechen rechnet man ja nicht. Mein Kollege hat dann mit den drei Mädchen einzeln geredet, und ich habe die Klasse betreut, die natürlich sehr durcheinander war. In so einem Fall geht es auch darum, die Schule aufzufangen, da muss man

schnell reagieren. Es kam ein Psychologe des Landesschulrates. Nach zwei Stunden Gespräch hatte sich die Klasse beruhigt und wollte den Unterricht fortsetzen. Das Thema war damit abgehakt.

**Eine Ausnahmesituation! Mit welchen Problemen wenden sich die Schülerinnen und Schüler häufig an Sie?**

Als Vertrauenslehrer kümmern wir uns um alle Anliegen der Jugendlichen, seien diese privater, schulischer oder gesundheitlicher Natur. Wir unterliegen der Schweigepflicht, und die Schüler wissen das. Das schafft Vertrauen. Nur bei Drogen und bei Waffen müssen wir eine Meldung machen. Die Klassiker sind eben Liebeskummer oder Zoff mit den Eltern. Oder wenn sich Schüler von Lehrern ungerecht behandelt fühlen. Häufig geht es auch um Drogenmissbrauch. In einem Fall hat es einem Schüler tatsächlich die Festplatte gelöscht. Ich habe das gefühlt, dass das zunimmt. Ein relativ neues Phänomen ist Cybermobbing, besonders mit Nacktbildern. Solche Fälle haben wir leider auch immer wieder.

**Es geht oft um sehr sensible Themen. Wie nehmen die Schüler Kontakt mit Ihnen auf?**

In jeder Klasse hängt ein Plakat, das meinen Kollegen und mich als Vertrauenslehrer – wir nennen es Social Networker – ausweist. Ich finde es gut, dass ich mit einem Mann zusammen-

arbeite. Die Mädchen können sich mir gegenüber leichter öffnen, umgekehrt versteht mein Kollege die Probleme der Burschen besser. Wir haben auch eine E-Mail-Adresse, um uns zu kontaktieren. Meistens aber kommen die besten Freundinnen oder Freunde der Betroffenen und sprechen uns direkt an. Wir sind durch den Unterricht vielen Schülern bekannt. Diese Sichtbarkeit und Einfachheit der Kontaktaufnahme finde ich sehr wichtig. Es kommt auch vor, dass sich ein Lehrer an uns wendet, dem aufgefallen ist, dass sich ein jugendlicher stark verändert hat.

**Sie stellen sich den Schülern als Anwalt zur Seite, auch bei schulinternen Auseinandersetzungen. Hat sich Ihre Position im Lehrkörper verändert, seit Sie Vertrauenslehrerin sind?**

Nein. Wir werden gut angenommen. Wir sind ja auch eine Anlaufstelle für die Kollegen, wenn etwas in die falsche Richtung läuft oder sie mit einem Schüler oder einer Klasse feststecken. Wir sind so eine Art Notfallambulanz und können auch weitere Schritte einleiten, wenn Bedarf ist, etwa Experten an die Schule holen. Wir haben das schon gemacht, etwa um die Burschen für die Grenzen der Mädchen zu sensibilisieren. Und den Mädchen umgekehrt zu erklären, dass nichts daran falsch ist, die eigenen Grenzen klar aufzuzeigen.

**Wie viele Stunden arbeiten Sie als Vertrauenslehrerin?**

Die Zeit lässt sich schwer messen. Es gibt Wochen, in denen nichts anfällt. Aber wenn ein Schüler mit einem Problem zu mir kommt, muss ich versuchen, es zu lösen. Da kann ich dann nicht die Stunden zählen und den oder die Betroffene auf die kommende Woche vertrösten.

*Das Gespräch führte Eva Konzett*



FOTO: H. HAGEN

# Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Ein Kommentar von Christian Dorninger



**Christian Dorninger** ist Sektionschef für das berufsbildende Schulwesen, Erwachsenenbildung und Schulsport im BMBWF

Irgendwie fühlt man sich beim Thema Vertrauen an alte Arbeitstugenden wie Strebsamkeit, Umsichtigkeit, Pünktlichkeit oder auch Gelassenheit erinnert, die so sehr aus der Mode geraten sind. Obwohl: Vertrauen als „Selbstvertrauen“ oder gar „Selbstwirksamkeit“ interpretiert ist eine wichtige pädagogische Kategorie: Sie ist wesentlich, um im Lernprozess Erfolg zu haben und Lerninhalte motiviert anzugehen.

Wenn man „Vertrauen“ als Metaebene für individuelle Sinnstiftung und persönliche Kommunikation ansieht, kann es im täglichen Arbeitsprozess wirklich positiv wirken.

Und das vor dem Hintergrund, dass Lehrerinnen und Lehrer im schulischen Umfeld traditionell wenig Vertrauen in die Rahmenbedingungen, etwa in die Schul- und Bildungsverwaltung, haben. Dies ist der hohen Individualität geschuldet, mit der persönliche Bildungsprozesse wirken, aber wohl auch dem Faktum, dass alle einmal in der Schule waren, an sie nicht immer die beste Erinnerung haben und mitunter besser wissen, wie man sie kraft Erfahrung möglichst effektiv und human organisieren kann. Dazu kommt, dass das Vertrauen in Institutionen allgemein im Sinken ist, auch deshalb, weil man rasch weltweit Vergleiche ziehen kann.

Beginnen wir ganz einfach: Abgangszeugnisse und Zertifikate werden ausgestellt, um den Inhabern ein Bündel an Kompetenzen zuzubilligen, die insgesamt eine (berufliche) Qualifikation darstellen. Je besser und passender dieses Qualifikationsprofil ist, desto rascher und gezielter kann der Eintritt in den Arbeitsmarkt erfolgen. Hier hat die österreichische Berufsbildung große Vorteile.

Die „Transition to working life“, wie sie in internationalen Studien genannt wird, gelingt in unseren Breiten ganz gut; die Jugendarbeitslosigkeit ist gering, die „Early school leaver“-Quote sinkt. Das Qualifikationsspektrum der Berufsbildung gilt als sehr differenziert und ist erweiterbar, etwa, wenn man lebensbegleitend weiterlernt. Dieser Strategie des LLL (Life Long Learning) widmet sich ein breiter Ansatz in der Berufs- und Erwachsenenbildung, und man tut gut daran, dieses Erfolgsmodell weiter auszubauen. Arbeitgeber vertrauen darauf, dass die Qualität der (Aus-) Bildung mit künftigen Anforderungen mitwächst. Flexible berufliche Berechtigungen stärken das institutionelle Vertrauen, das sich mit zeitgemäßen Ausbildungsgängen erreichen lässt.

In der österreichischen Berufsbildung besteht auch ein gut verifiziertes Vertrauen, dass Lehrende sich regelmäßig selbstständig fortbilden und so am Stand der Wissenschaft und Technik unterrichten. Dieses Vertrauen wird durch Praxiserfahrungen gestärkt, die Lehrende vor ihrer Lehrtätigkeit gewinnen, aber auch durch parallel laufende Nebentätigkeiten. Auch wenn

diese manchmal hinderlich erscheinen, sind sie doch ein Element begleitender Weiterbildung und sollen prinzipiell Unterstützung finden.

In der konkreten Organisation von Lehrerfortbildung sind Industrieseminare, das Erreichen von Praxiszertifikaten, z. B. im IT-Bereich, oder ein Know-how-Transfer mit ausländischen Firmen besonders wichtig. Sie sollen im EU-weiten Anrechnungsprogramm EC-VET für Schülerinnen und Schüler sowie Lehrende weiter ausgebaut werden. Die Schulverwaltung baut darauf, dass die Lehrenden in der Berufsbildung ihre Aus- und Weiterbildungschancen selbst erkennen und größtenteils auch selbst organisieren. Die bessere Systematik bei der Anerkennung dieser Aktivitäten ist aber dringend notwendig.

Abschließend zum schwierigen Verhältnis zwischen Bildungsverwaltung und Pädagogen: Es ist ambivalent, da pädagogisch-fachdidaktische Reformen wohl notwendig, aber als nationale Initiative nicht so gern gesehen sind: Lehrende vertrauen mehr der eigenen Weiterentwicklung als staatlichen Impulsen. Trotzdem sind beide Komponenten, die persönliche und die staatliche, notwendig. Nicht

nur weil jedes Bildungswesen international beobachtet wird, sondern auch weil das nationale Berechtigungsgefüge bald ins Rutschen kommen würde, wenn keine nachweisbaren Verbesserungen manifest gemacht werden. Die Aufgabe besteht nun darin, individuelle, regionale und staatliche Entwicklungsschritte besser abzustimmen. In der doch schon langjährigen Praxis des Autors in der Schulverwaltung war es fast immer so, dass innovative Lehrende neue Themen vorgeschlagen haben, die man verstärken konnte. Wenn sie allgemein umsetzbar wurden (z. B. durch eine schulgesetzliche Änderung), ist deren Wirkung nachweisbar geworden – und hat allen Schülerinnen und Schülern, unabhängig von der Region oder Schultype, dieselben erhöhten Qualifikationschancen geboten.

**Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit sind wichtige pädagogische Kategorien, die wesentlich sind, um im Lernprozess Erfolg zu haben und Lerninhalte motiviert anzugehen**



FOTO: BMBWF



## „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“

Diese Redewendung wird gemeinhin dem russischen Revolutionär Wladimir Iljitsch Lenin (1870–1924) zugeschrieben. Tatsächlich aber ist der Ausspruch weder in seinen Werken noch in anderen Aufzeichnungen zu finden. Belegt ist indes, dass Lenin häufig das russische Sprichwort „Vertraue, aber prüfe nach.“ gebraucht hat. Eine Formel, die, so wird vermutet, in späteren Übersetzungen seiner Texte zugespitzt wurde.

Eine andere Herleitung des Lenin-Spruchs geht davon aus, dass es sich um die Verkürzung einer 1914 niedergeschriebenen Forderung handelt: „Nicht aufs Wort glauben, aufs strengste prüfen – das ist die Losung der marxistischen Arbeiter.“

# Vergesst Lenin!

Wirtschaft. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“

Der Leitspruch des russischen Revolutionärs Wladimir Iljitsch Lenin ist so bekannt wie falsch. Denn Vertrauen ist nicht nur die Grundlage jedes Wirtschaftens, es fördert Kreativität, macht innovativ – und ist ein effizienter Problemlöser

*Von Stefan Schlögl*

BILD: SHUTTERSTOCK





Wir leben in beschleunigten Zeiten. Und ein Ende ist nicht in Sicht. Innovation und Transformation sind die Treibmittel einer sich rasend schnell verändernden digitalen Gesellschaft, mehr Zukunft war selten in der Geschichte der Menschheit. Voll erfasst davon sind Unternehmen und Konsumenten. Überall ist von neuen, fantastischen Begriffen wie Crowdsourcing, Disruption oder Influencern die Rede, Fön und Toaster verbandeln sich im Internet der Dinge zum Smart Living, während in der Smart City schon bald die autonomen Fahrzeuge wuseln. Kreativität, einst eher Sache von Künstlern und Schöngelüsten, hat sich zu einem eigenen Geschäftszweig, den „Creative Industries“ ausgewachsen. Gleichzeitig schießen mirakulöse Kryptowährungen an den Börsen durch die Decke (sie taten es zumindest noch bei Drucklegung dieses Heftes), erwecken im Wochentakt neue Smartphone-Apps unsere Aufmerksamkeit, wird der Ausbau, die Vernetzung der Wissensgesellschaft vorangetrieben.

Gleichzeitig jedoch, so geht die Klage, werde es immer schwieriger, den Überblick zu behalten, das tatsächlich Innovative von Werbeslogans, Belanglosigkeiten und schrillen Emo-Kicks zu scheiden. Was heute als Versprechen für die Zukunft erscheint, ist morgen vielleicht bloß eine Möglichkeit, der gefeierte Firmenboss beim nächsten News Update doch nur ein Ankündigungsweltmeister.

Wir leben also auch in komplizierten Zeiten. Bloß gut, dass es einen Ordner der Dinge gibt, einen Kompass, der einem zumindest ein paar Um- und Irrwege erspart, einen Begriff, der verlässlich dann eingemahnt, beschworen und gefordert wird, wenn Überblick gefragt ist: Vertrauen.

Ohne Vertrauen geht im Leben, im Wirtschaftsleben gar nichts. Bitcoins, nichts mehr als eine Ansammlung von Bits und Bytes auf einem Server, werden durch das Vertrauen, dass deren Wert steigt, erst zu einem Spekulationsobjekt. Aber auch die Metallstücke und Papierstückchen in unseren Geldbörsen verwandeln sich dadurch erst in Kapital, für das wir etwas erwerben können.

Banken schmücken sich nicht nur damit („Vertrauen ist der Anfang von allem.“), sondern vertrauen darauf, verliehenes Geld wieder zurückzubekommen. Jeder Download einer App setzt das Vertrauen voraus, dass damit ein fairer Deal zwischen Käufer und Verkäufer zustande gekommen ist. Oder prüfen Sie jedes mal die aufpoppenden Vertragsbedingungen bis zur letzten Fußnote?

**Der Wert von Kryptowährungen wie Bitcoin gründet auf dem Vertrauen, dass die Kurse stetig steigen. Die virtuellen Geldeinheiten gelten als hochspekulativ**



Das E-Auto Tesla Model S: Innovator in Sachen Antrieb und autonomer Mobilität

**Vertrauen, das ist so etwas wie die Essenz** des täglichen Wirtschaftens. Eine Mischung aus harten, belastbaren Zusagen, wie etwa Garantien, Vertragsklauseln und Zahlungszielen, aber auch weichen Faktoren, wie die eigene Erfahrung, Optimismus (bzw. Pessimismus), oder dieser schwer greifbare, rätselhafte Mittler namens Sympathie.

Ganz gleich, von welcher Seite man dieses Gefühl, diese Einstellung betrachtet, Vertrauen ist ein Wirtschaftsfaktor, dessen Bedeutung gar nicht hoch genug angesiedelt werden kann. Führungskräfte, höhere Facharbeiter, Manager wollen ohne das V-Wort gar nicht mehr auskommen.

Das belegt auch eine im deutschen Sprachraum einzigartige Umfrage, die regelmäßig von der Wertekommission, einer Initiative für Führungskräfte in Deutschland, durchgeführt wird. Alljährlich befragen die Studienautoren leitende Manager zur aktuellen Bedeutung von „Kernwerten“ wie Respekt, Mut, Integrität oder Verantwortung.

Allein 2017 machten knapp 600 Führungskräfte mit, das Ergebnis brachte einen klaren Sieg für das V-Wort – das seit 2010 übrigens am öftesten auf Platz eins gereiht wurde.

Entscheidend jedoch ist, abseits des bemerkenswerten Seriensiegs, wie die Wertekommission „Vertrauen“ definierte, nämlich als „subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten“ sowie als „Verhalten, das dem Gegenüber Sicherheit“ gibt. Darüber hinaus gilt das Vermögen, „anderen Spielraum zu ermöglichen“ als entscheidender Faktor.

„Überzeugung“, „Sicherheit“ und „Spielräume“, das sind nichts weniger als jene drei Schlüsselwörter, um der Bedeutung des Vertrauens im täglichen Wirtschaften auf die Spur zu kommen.

**Überzeugung heißt zuerst einmal**, an das eigene Handeln zu glauben. Die Gewissheit zu haben, das Richtige zu tun, auf sich selbst zu vertrauen. Denn nur wer auf seine eigene Erfahrung und Kompetenz baut, kann auch Vertrauen gewähren und das Risiko schultern, vielleicht enttäuscht zu werden oder einen Kontrollverlust zu erleiden. Selbstvertrauen heißt nicht zuletzt, Außergewöhnliches zu versuchen.

Wie ein Elon Musk etwa, der mit seinen Tesla-Elektroautos ausgerechnet auf eine neue, alte Antriebstechnik vertraute, die in der Geschichte des Automobils gleich mehrmals totgesagt wurde. Wie ein Steve Jobs, der das Mobiltelefon zu einem smarten, universellen Kleincomputer weiterentwickelte. Wie aber auch der niederösterreichische Schuhhersteller Heini Staudinger, der eine kleine Waldviertler Manufaktur in ein Erfolgsmodell für nachhaltiges und regionales Wirtschaften verwandelte.

Ohne Selbstvertrauen keine Innovation, ohne Innovation keine Zuversicht der Kunden und Geschäftspartner darauf, dass das Unternehmen, mein Gegenüber, Antworten auf die große Ungewissheit namens Zukunft hat.



Ohne Selbstvertrauen keine Innovation. Siehe etwa das iPhone oder eine heute überregional bekannte Schuhmarke aus dem Waldviertel

**Sicherheit hingegen** vermittelt jener unausgesprochene Deal, dass Vereinbarungen eingehalten werden und eine Verbindlichkeit hergestellt wird. Unter Kollegen, zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern oder einem Unternehmen und seinen Kunden. In der Management-Literatur gibt es unzählige Beispiele, wie dieses Vertrauen zustande kommt, wie es genährt und gefördert werden kann. Im Wesentlichen läuft es jedoch in der Vertrauensarbeit auf das Einhalten einer Prämisse hinaus: Verlässlichkeit, also etwa die Gewissheit des Kunden, dass der Lieblingsschokoriegel nicht nur gut, sondern wie gewohnt schmeckt, dass der Preis, der bei einem Diskonter für ein Kilo Kaffee bezahlt wird, tatsächlich günstig ist oder dass ich mich darauf verlassen kann, meine beim Online-Händler bezahlte Ware auch zu erhalten und bei Nichtgefallen mein Geld wiederzubekommen.

Vor allem im letzteren Bereich, dem E-Commerce, wenn im Internet unzählige anonyme Plattformen um Aufmerksamkeit buhlen, entscheidet nicht nur der Preis, sondern gezielt gesetzte Botschaften, ob der Kunde schließlich auf den Kaufen-Button drückt. Von der professionellen grafischen Gestaltung der Webshops bis hin zur Kunden-Hotline ist an potenziellen Signalgebern in Sachen Vertrauen und Sicherheit kein Mangel.

Ein weiterer verlässlicher Helfer, um Vertrauen aufzubauen, ist Personalisierung. Was einst die leutselige Tante Tilly in der Spüli-TV-Werbung war („Sie baden gerade Ihre Hände drin.“ – „Im Geschirrspülmittel?“ – „Nein, in Palmolive!“) übernehmen



Vertrauenspersonen in der Werbung: Was einst die leutselige Tante Tilly war, besorgen heute Influencer

heute – mehr oder weniger deutlich als Werbemittel mit menschlichem Antlitz ausgewiesen – sogenannte Influencer in den sozialen Netzwerken. Aktuelle Studien zufolge generiert Influencer-Marketing heute mehr als doppelt so viel Umsatz wie klassische Werbung.

Die virtuellen Frohbotschafter sind gewissermaßen die Vorstufe der Mundpropaganda, einem der größten Vertrauensgaranten. Kauf Tipps von Freunden oder Kollegen gelten als verlässliche Umsatzbringer, im Buchhandel etwa sind persönliche Empfehlungen – vor Werbung oder Rezensionen – noch immer die entscheidenden Garantien, um einen Titel in die Bestsellerlisten zu hieven.

Doch das könnte sich schon bald ändern: Die Unternehmensberatung A.T. Kearney hat 2017 weltweit 7.000 Kunden der Zukunft, also Vertreter der Generation X, Y und Z, zu ihrem Einkaufsverhalten und ihren Präferenzen befragt. Das etwas überraschende Ergebnis: Zwar werten sie selbst die digitale Vernetzung als den größten Treiber ihres eigenen Konsumverhaltens, doch die wichtigste Grundlage für eine Geschäftsbeziehung ist Vertrauen. Bemerkenswert ist zudem, dass im Vergleich zu einer Umfrage aus dem Jahr 2012 vor allem große Unternehmen und Marken deutlich an Vertrauen verlieren. Stattdessen werden Influencer und kleinere Unternehmen, die sich für soziale Themen und die Umwelt einsetzen, als besonders vertrauenswürdig wahrgenommen.

Nähe und persönliche Bindung sind nicht nur entscheidende Faktoren für die Zukunft, sie können auch jetzt schon, in Zeiten großer Krisen, dafür sorgen, dass sich Kundenvertrauen nicht so leicht erschüttern lässt. So gaben bei einer Befragung von Bankkunden 70 Prozent an, Bankberatern seit der Finanzkrise generell nicht mehr zu vertrauen. Aber nur 30 Prozent der gleichen Befragten misstrauten ihrem persönlichen Berater. So paradox dieses Ergebnis anmutet: Es zeigt, wozu das V-Wort bei der langfristigen Bindung von Kunden fähig ist.

**Aber Vertrauen** ist nicht nur ein Beziehungskitt und erhöht die Loyalität, es eröffnet vor allem neue Spielräume, für Unternehmer, aber auch für deren Mitarbeiter. Denn Vertrauen hilft, eine der größten Herausforderungen im Wirtschaftsleben zu lösen: Komplexität. Ein Chef, der seine Untergebenen ständig kontrolliert, sie „im Griff“ haben will, ihnen Leistungsmessungen und Planungssitzungen aufnötigt, sie mit komplizierten Zeiterfassungssystemen umzingelt, produziert vor allem Misstrauen. Skepsis und Kritik sind übrigens per se nicht böse, sondern ein notwendiges Korrektiv und darüber hinaus ein wichtiger innerer Mahner, der uns davor bewahrt, dass unser Vertrauen, als Konsument oder Mitarbeiter, missbraucht wird. Doch zu viel an Argwohn und notorischer Zweifel erschaffen einen Wust an komplexen Regeln und Abläufen.

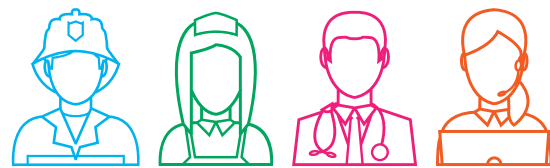
Das sorgt nicht nur für schlechte Laune und das schwärrende Gefühl, ständig Fehler zu begehen, es macht Unternehmen langsam (da alle Kommunikations- und Produktionsprozesse ständig überprüft werden müssen und durch die permanenten Absprachen Reibungsverluste entstehen), es verhindert Innovation (weil sklavisch einzuhaltende Arbeitsabläufe jede Kreativität verunmöglichen) und sorgt aufgrund von Demotivation und Enttäuschung für eine höhere Personalfuktuation. All das ist vor allem eines: teuer.

Enormen Investitionen in Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen und dem Erhalt des angedockten administrativen Apparates stehen verlängerte Vorlaufzeiten gegenüber, um auf Veränderungen und Umbrüche am Markt zu reagieren. Zwar sind Regeln, Vorschriften und Verträge zweifelsohne wichtig, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Entscheidend aber, um populäre, innovative Produkte herzustellen, schlaue Lösungen zu entwickeln, am Markt zu reüssieren, ist das Vertrauen in das wichtigste Kapital eines Unternehmens: die Menschen. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist ein Zitat, das dem russischen Revolutionsführer Wladimir Iljitsch Lenin zugeschrieben wird. Die Geschichte hat gezeigt, wozu diese Haltung führen kann. Es wäre an der Zeit, die als so kompliziert empfundene Welt mit einer neuen Variante dieser Prämisse zu vereinfachen: Kontrolle ist gut, aber Vertrauen ist besser.

#### Literatur zum Thema

Matthias Nöлке: Vertrauen im Beruf. Haufe Sachbuch Wirtschaft 2016.  
Ute Frevert: Vertrauensfragen. Eine Obsession der Moderne. C.H. Beck 2013.  
Martin Hartmann: Die Praxis des Vertrauens. Suhrkamp Wissenschaft 2011.  
Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus Verlag 2007.  
Niklas Luhmann: Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. UTB 2014.  
Nicole Welter u. a.: Vertrauen in der erziehungswissenschaftlichen Forschung. Verlag Barbara Budrich 2014.

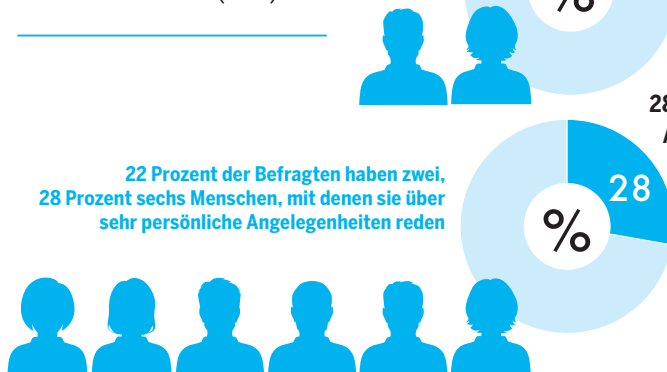




## Mehr als nur ein Job

Das Magazin Readers Digest erhebt regelmäßig eine Rangliste jener Berufsgruppen, denen die Europäer am meisten vertrauen. Insgesamt wurden im Jahr 2016 32.000 Personen befragt, davon 900 in Österreich.

1. Feuerwehrleute (96 % in Österreich/92 % in Europa)
2. Piloten (94/88)
3. Krankenschwestern (94/84)
4. Apotheker (91/85)
5. Ärzte (90/82)
6. Landwirte (87/75)
7. Polizisten (82/62)
8. Richter (74/47)
9. Lehrer (65/65)
10. Meteorologen (63/57)
11. Rechtsanwälte (57/43)
12. Taxifahrer (56/47)
13. Priester (54/46)
14. Reiseveranstalter (43/37)
15. Gewerkschaftsführer (25/24)
16. Journalisten (24/27)
17. Finanzberater (21/29)
18. Fußballer (17/19)
19. Autoverkäufer (14/15)
20. Politiker (10/8)



## Tatort Werbung

Personalisierung in der Werbung erregt Aufmerksamkeit und stärkt die Bindung zwischen Unternehmen und Kunden. Die Markt- und Meinungsforscher von Marketagent.com haben in einer Umfrage die vertrauenswürdigsten Promis des Landes ermittelt. Hier die Top 5:

1. Benjamin Raich  
Ex-Schirennläufer
2. Adele Neuhauser  
Schauspieler, u. a. „Tatort“
3. Hans Knauß  
Ex-Schirennläufer
4. Christina Stürmer  
Sängerin
5. Harald Krassnitzer  
Schauspieler, u. a. „Tatort“



## V wie viel verdienen

Eine 2010 veröffentlichte Studie der Universität von Kalifornien belegt, dass Menschen, die mehr vertrauen tendenziell mehr verdienen. Um bis zu 20 Prozent höher war deren Einkommen im Vergleich zu jenen mit dem größten Misstrauen.

## Freunde fürs Leben

Wie vielen Menschen vertrauen Sie?

Im Rahmen des „European Social Survey“ 2016 wurde vom österreichischen Partner, dem Institut für Höhere Studien (IHS), die Anzahl der sogenannten Vertrauenspersonen erhoben. „Wie viele Menschen haben Sie, mit denen Sie über intime und persönliche Angelegenheiten sprechen können?“, lautete die entsprechende Frage, die knapp 1.800 Österreicherinnen und Österreichern gestellt wurde.

Das Ergebnis: 22 Prozent der Befragten haben zwei, 28 Prozent sechs Menschen, mit denen sie über sehr persönliche Angelegenheiten reden. Je jünger die Befragten, umso mehr Menschen ziehen sie ins Vertrauen. Verhältnismäßig hoch ist die Zahl der Vertrauenspersonen auch bei AkademikerInnen, SchülerInnen und Lehrlingen, während PensionistInnen und Arbeitslose vergleichsweise häufig (22 % bzw. 24 %) nur einen oder gar keinen Menschen haben, mit dem sie Persönliches besprechen können.

BILDER: SHUTTERSTOCK, BEIGESTELLT

## Smart, aber

Etwas Misstrauen ist durchaus erlaubt. Auch gegenüber uns selbst

Vieles von dem, was uns auf unseren Smartphones tagtäglich in die Hand gegeben wird, kann uns tatsächlich helfen, unser Leben, unseren Beruf einfacher zu gestalten. Doch die Apps und Tools, die wir oft ganz beiläufig verwenden, sind nicht nur praktisch, sie fordern auch ein wertvolles Gut ein: Aufmerksamkeit. Und das oft mit fatalen Folgen. Hier einige Denkanstöße, die uns daran erinnern sollen, auch auf das echte Leben nicht zu vergessen.

Über 500 Millionen Mal wurde das **Smartphone Game Pokémon GO** in den ersten 60 Tagen nach Erscheinen heruntergeladen. Der Hype um das virtuelle Fangspiel hielt, so schien es, im Jahr 2016 die ganze Welt in seinem Bann. Ende 2017 präsentierten zwei US-Ökonomen eine Studie, in der sie die volkswirtschaftlichen Folgen für die USA errechneten. Der Gesamtschaden betrug demzufolge nicht weniger als 7,5 Milliarden US-Dollar. Ein Betrag, der vor allem auf das Konto von durch Unaufmerksamkeit ausgelösten Unfällen, Beschädigungen und zusätzlichen Polizeieinsätzen ging.

Die **Zahl der Spielplatzunfälle** in Österreich steigt. Doch die Ursachen sind nicht gefährlichere Geräte oder tollpatschigere Kinder, sondern abgelenkte Aufsichtspersonen. Das geht aus einer Studie des Kuratoriums für Verkehrssicherheit hervor. Mit Abstand am häufigsten, das zeigte die Beobachtung

von 400 Erwachsenen mit Kindern, waren die Aufsichtspersonen durch Internetsurfen am Mobiltelefon abgelenkt.

Lange ging die **Zahl der Verkehrsunfälle** zurück, doch in den vergangenen Jahren stieg sie erstaunlicherweise wieder an, vor allem in der Kategorie „Ablenkung und Unaufmerksamkeit“. Die ist mit knapp 40 Prozent die Hauptunfallursache im Straßenverkehr. Zwar gibt es in keine Kategorie für „Ablenkung durch Smartphone“, doch aus Befragungen geht hervor, dass mittlerweile jeder Zweite hinterm Lenkrad telefoniert, Textmeldungen schreibt oder soziale Medien nutzt und folglich vom Verkehrsgeschehen abgelenkt wird. Beim Telefonieren steigt das Risiko, in einen Verkehrsunfall

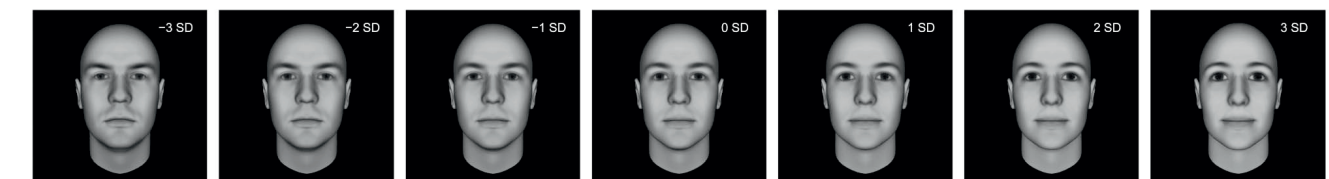
verwickelt zu werden, um das 5-Fache. Gar auf das 23-Fache steigt das Unfallrisiko beim „Texting“ am Smartphone.



## Vertrauenswürdigste Marken weltweit

Es gibt unzählige Rankings, die das Vertrauen von Konsumenten in eine Marke abfragen. Meist jedoch gibt es so gut wie keine Angaben, wie die Wertung zustande kam. Den breitesten Ansatz hat die jährliche Umfrage der US-Kommunikationsagentur Cohn & Wolfe, bei ihr werden 15.000 Konsumenten in 15 Märkten zur Authentizität, also der Glaubwürdigkeit einer Marke befragt. Hier die Top 15 für das Jahr 2017:

1. Amazon
2. Apple
3. Microsoft
4. Google
5. PayPal
6. adidas
7. Intel
8. Lego
9. BMW
10. HP
11. Rolex
12. Bosch
13. Rolls-Royce
14. Visa
15. Mercedes-Benz



## Da schau her!

Das Gesicht sagt viel über uns aus, auch, ob wir Vertrauen ausstrahlen

Der Forscher Alex Todorov von der New Yorker Princeton University hat mithilfe von computergenerierten Gesichtern die Vertrauenswürdigkeit der jeweiligen Personen abgefragt. Das Antlitz links wurde von den Probanden als wenig, das rechts als sehr vertrauenswürdig bewertet.



# Rahm oder Abschaum?

**Datensicherheit. Wenn Unternehmen heikle Positionen besetzen, tritt Suzanne Grieger-Langer auf den Plan. Die Profilerin fahndet im Internet nach jenen Spuren, die Bewerber für Führungspositionen hinterlassen. Das Ergebnis ist eine Persönlichkeitsanalyse, die manchen Hoffnungsträger das Vertrauen gekostet hat**

Es ist ein Sakko-Schaulaufen. Krawattenbehangene Entscheidungsträger schlendern durch die Flure. Der Geruch der Warmhalter vom Buffet durchströmt die Räumlichkeiten. Müdigkeit hat sich im Tagungszentrum im Wiener Schloss Schönbrunn breitgemacht, und niemand hört der bemitleidenswerten Dame zu, die im Vortragssaal über „Markenführung in der Digitalisierung“ spricht. Das Interesse des Publikums gilt den eigenen Handys. Emoji-Gewitter links und rechts. Echtes Leben kommt erst in die Prunkräume, als es 19.30 Uhr wird.

Auftritt Suzanne Grieger-Langer, ganz zweifellos ein Star der Szene. Die Szene, das sind an diesem Abend 200 Führungskräfte. Seit bald zwanzig Jahren erzählt die Frau mit dem notorisch strengen Blick Leistungsträgern und Topentscheidern, was sie falsch und richtig machen. Dafür gründete sie in Frankfurt die Grieger-Langer Gruppe. Sie verfasste Bücher zum Thema Führung, Persönlichkeitsentwicklung und Betrugsprävention.

Die 45-Jährige unterrichtet an der Frankfurt School of Finance & Management und an der Cologne Business School. Sie ist Dozentin an den Universitäten Wien, Hannover und Bern.

**Die Basis ihrer Bekanntheit** ist ihre Tätigkeit als Profilerin. Die Deutsche hat Pädagogik und Psychologie studiert. Anschließend arbeitete sie im therapeutischen Bereich mit Drogenabhängigen und multiplen Persönlichkeiten. Die Bertelsmann Stiftung holte sie in die freie Wirtschaft mit der Frage: „Können Sie unsere Schlipsträger wieder gerade biegen?“ Ja, das konnte sie.



## Zur Person

Die Diplom-Pädagogin und ausgebildete Psychologin gründete 1993 in Frankfurt ihr eigenes Unternehmen, das heute auf Recruiting-Beratung, Profiling und Betrugsprävention spezialisiert ist. Zu ihrem Mitarbeiter-Netzwerk gehören dutzende Experten. Neben ihrer Vortrags- und Lehrtätigkeit hat die gebürtige Deutsche zahlreiche Beiträge und Fachbücher zum Thema Führung und Persönlichkeit publiziert.

Der Zusammenhang zwischen Drogenabhängigen und multiplen Persönlichkeiten einerseits und Managern andererseits, ist gar nicht so weit hergeholt – zumindest aus der Sicht der Profilerin. Denn es gehe jeweils darum, späteres Fehlverhalten zu erkennen, bevor die jeweilige Person bereits in eine schwer zu durchbrechende Abwärtsspirale geraten ist. Im Falle des Managements bedeutet es, die richtigen Menschen an die richtigen Stellen zu setzen. Also das jeweilige Potenzial zu erkennen und einzusetzen.

Was wie ein Kalenderspruch klingt, kann Unternehmen viel Geld kosten. Denn wird nach sechs Monaten festgestellt, dass der falsche Geschäftsführer eingestellt wurde, wird das dank Headhunting und Abfindung eine wirklich teure Erkenntnis.

**Grieger-Langer und ihr Team** sollen deswegen helfen, Vertrauen zu schaffen, das richtige Personal auszuwählen. Bei ihrer Analyse stützen sie sich auf einen reichhaltigen Datenschatz, den sie aus dem Internet bergen. Um eine Ahnung davon zu haben, welche Unmengen an Daten dabei zu Tage gefördert werden, muss man sich nur mal klar machen, welche Möglichkeiten jedem Endnutzer bereits gratis zur Verfügung stehen. Jeder User kann ein Foto hochladen und mit anderen Bildern im Internet abgleichen. Gratis. Einfach so. „Jetzt können sie sich vorstellen, was professionelle Anwender zur Verfügung haben“, orakelt Grieger-Langer.

Mit eigens programmierten Algorithmen sammeln 15 bis 25 Experten Daten und Erkenntnisse, die dann von ihr, der ausgebildeten Psychologin, interpretiert werden.

„Uns geht es aber nicht um die Masse, sondern um die Qualität der Information. Wir brauchen nicht viel, um zum Kern vorzudringen.“ Bei einer DNA-Analyse reiche ja auch ein Haar. So muss die Daten-Späherin nicht jedes Fake-Profil eines Bewerbers kennen. Anhand des restlichen Nutzungsverhaltens weiß sie, ob es bei einem Bewerber fragwürdige oder extreme Tendenzen gibt.

**Die Arbeit der Profilerin** ist nicht unumstritten. Manche Kritiker sagen, das alles sei vor allem Daten-Voodoo, andere argwöhnen, ihre Antworten auf komplexe Fragestellungen könne man in jedem besseren Management-Handbuch nachlesen. Unbestritten ist jedoch: Die Daten-Profilerin hat Erfolg damit, Schaden abzuwenden. Von der Person, vom Unternehmen, von der Gesellschaft. Denn die werde nun mal, nomen est omen, von Leistungsträgern getragen.

Ihre Arbeit vor Ort, sagt sie, basiere darauf, dass sie einzelnen Menschen Schritt für Schritt hilft. Ein Unternehmen, das durch und durch manipulativ aufgebaut sei, könne man nur ändern, wenn man es von innen heilen würde. Man müsse die richtigen Menschen als Influencer hineinschicken, um Positives zu bewirken.

An diesem Abend in Schönbrunn erfüllt Suzanne Grieger-Langer zweifelsohne alle Erwartungen. Selbstbewusst tritt sie auf. Die PowerPoint-Folien ihrer Präsentation sind mit martialischen Bildern von Sondereinsatzkommandos garniert. In ihrer Präsentation setzt sie auf einen Mix aus schmerzhaften Wahrheiten, markigen Sprüchen und eine Art gesunde Härte. „Nach oben schwimmt nur der Rahm oder der Abschaum“, hält sie den 200 Führungskräften gleich am Beginn ihres Vortrags entgegen. Sie sei sich aber sicher, setzt die Vortragende nach einer kurzen Pause nach, dass heute nur der Rahm anwesend sei. Verhaltene Lachen in der Runde. „Ich glaube an das Gute im Menschen. Ich sehe es aber nur selten entwickelt“, setzt sie eloquent nach. Lauteres Lachen.

Und überhaupt: Martin Luther King, das Werbegenie. Schafft es als Farbig in den 1960ern ohne Internet, dass ihm 250.000 Menschen live zuhören. „Das wäre so, als würden Sie heute zur Rede eines Afghanen gehen.“ Keiner lacht. Nur eine lächelt: Suzanne Grieger-Langer.

Christian Seidel

FOTO: GRIEGER-LANGER GRUPPE

## 15 Tipps für das richtige Verhalten im Internet

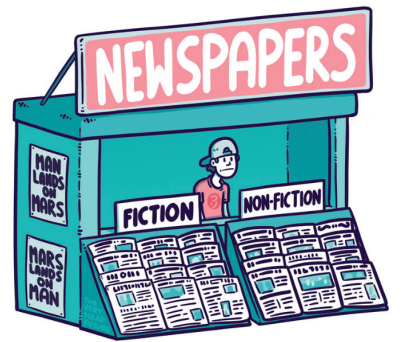
### FAKE NEWS ERKENNEN

- 1 REDAKTION** Wichtig ist zu klären, wer hinter einem Text oder Video steckt. Seriöse Seiten geben Autorennamen und ein Impressum an.
- 2 FORMULIERUNG** Fake News verwenden meist Superlative, setzen auf markige Formulierungen und unterlassen jede Form der Relativierung.
- 3 FAKTENLAGE** Es werden keine Quellen genannt. Angaben werden behauptet, ohne zu belegen, woher diese Information kommt. Meist handelt es sich nur um eine (extreme) Meinung des Autors.
- 4 BILDERSUCHE** Um authentisch zu erscheinen, werden Fake News oft mit Bildern belegt, die völlig aus dem Zusammenhang gerissen sind. Eine Bildersuche hilft da weiter.
- 5 COPY & PASTE** Zentrale Aussagen von Fake News sind meist Kopierware. Anonyme Blogs reproduzieren ein und denselben Artikel mit leichten Abänderungen mehrfach im Netz. Eine einfache Suchmaschinen-Anfrage zeigt, wer sonst noch die „Nachricht“ verbreitet.



### DER UMGANG MIT SOCIAL MEDIA

- 1 FREUNDE** Seien Sie wählerisch bei Kontaktfanfragen. Wen Sie nicht persönlich kennen, den sollten sie auch auf diversen sozialen Netzwerken nicht zu ihren Kontakten hinzufügen.
- 2 LESEN** Werfen Sie einen Blick in die AGB des sozialen Netzwerkes, bei dem Sie sich anmelden wollen. Wahrscheinlich melden Sie sich trotzdem an, aber es schärft das Grundverständnis.



**3 TEILEN** Überlegen Sie sich, wann sie welche Informationen veröffentlichen. Schreiben Sie nicht, dass sie heute auf Urlaub fahren (und ihre Wohnung zwei Wochen unbewohnt ist), sondern berichten sie erst nach ihrer Rückkehr von Ihren Eindrücken.

**4 TROLLE** Nicht den digitalen Störfunkern in die Falle gehen. Nie sofort auf untergriffige Kritik antworten, sondern etwas Zeit verstreichen lassen. Erst danach sachlich und überlegt reagieren.

**5 TRENNEN** Unterscheiden Sie zwischen Beruflichem und Privatem. Wenn Sie sich mit Kollegen vernetzen wollen, dann tun sie dies bewusst.

### DER UMGANG MIT DATEN

- 1 HINTERGRUND** Seien sie sich bewusst, dass das Internet sie zu jeder Zeit ausspioniert. So wissen etwa Webseiten-Betreiber, deren Seite Sie anklicken, wo Sie wohnen. Über Cookies kann ihr Surfverhalten ausgelesen werden.
- 2 DATENANGABE** Überlegen Sie immer gut, wem sie welche Daten preisgeben. Bei einer seriösen Jobbörse ist es sinnvoll, genauere Daten anzugeben, bei einer x-beliebigen Game App nicht. Hier wie da gilt: Löschen bringt nur oberflächlich etwas. Die Daten sind gespeichert.
- 3 RECHERCHE** Wenn Sie bei einer unbekannten Firma Kreditkartendaten eingeben wollen, stellen Sie vorher eine kurze Internetrecherche zu dem Unternehmen an.

**4 E-MAIL** Nutzen sie für verschiedene Dienste unterschiedliche E-Mail-Adressen. Die sollten im Zweifelsfall unpersönlich sein, also den Namen nicht enthalten.

**5 KUNDE** Ist irgendeine Seite gratis (z. B.: Facebook) sind sie nicht der Kunde, sondern die angebotene Ware. Beziehungsweise Ihre Daten.



# So gewinnen Sie das Vertrauen von Fremden

## Die FBI-Methode



Robin Dreeke, ehemaliger Leiter der Abteilung Verhaltensanalysen der US-amerikanischen Bundespolizei FBI präsentiert in seinem Buch „It's Not All About 'Me': The Top Ten Techniques for Building Quick Rapport with Anyone“ zehn Methoden, um rasch Vertrauen zu Fremden herzustellen. Hier seine Tipps in einer Kurzfassung:

### 1 Setzen Sie selbst ein Zeitlimit

Ganz gleich ob in einer Bar, vor der Haustür oder bei einem Telefonat: Niemand will in ein ewig langes Gespräch mit einem Unbekannten verwickelt werden. Setzen Sie selbst ein Limit, wenn Sie jemanden ansprechen, etwa indem Sie sagen „Ich muss in drei Minuten weg, mein Bus kommt.“ oder „Ich habe gleich einen Termin, also in aller Kürze ...“. So schaffen Sie Vertrauen, jemandem nicht seine kostbare Zeit zu stehlen.

### 2 Achten Sie auf Ihre Körpersprache

Bringen Sie das, was Sie sagen, und Ihr Auftreten in Einklang. Also: Keine verschränkten Arme, Hände aus den Hosentaschen, Blickkontakt während des Gesprächs suchen. Ein kleines Lächeln ist die mächtigste nonverbale Kommunikationstechnik.

### 3 Langsam sprechen

Schnellsprecher strahlen Nervosität und Unsicherheit aus. Wer klar und langsam - aber nicht einschläfernd - spricht, wirkt vertrauenswürdig.

### 4 Um Hilfe bitten

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie jemandem Hilfe verweigern? Richtig: ziemlich schlecht, vielleicht sogar schuldig. Vor allem bei kleineren Anfragen oder Anliegen kann es oft Wunder wirken, das Gegenüber konkret um Hilfe bzw. Unterstützung zu bitten. Achtung: sollte nur sparsam eingesetzt werden, wer ständig an das schlechte Gewissen appelliert, wird langfristig gemieden.

### 5 Stellen Sie Ihr Ego zurück

Vermeiden Sie es, Ihren Gesprächspartner zu korrigieren. Besserwisser sind bestenfalls anstrengend. Sie müssen nicht partout Ihre eigene Story anbringen. Hören Sie stattdessen zu! Gerade diejenigen, die das Gefühl vermitteln, sich aufrichtig für ihr Gegenüber zu interessieren, werden eher ins Vertrauen gezogen.

### 6 Bestätigen Sie andere

Auch hier gilt: zuhören!

Ausreden lassen! Aber auch immer wieder mit kurzen Anmerkungen oder positiven Gesten zeigen, dass man einzelne Aussagen bestätigt. Wird landläufig auch als Empathie bezeichnet. Wichtiger Hinweis: Ja-Sager und Schleimer sind auf die Dauer weder vertrauenswürdig noch sympathisch. Unterschätzen Sie nicht die Intelligenz Ihrer Mitmenschen.

### 7 Fragen Sie nach: Wie? Wann? Warum?

Offene Fragen haben schon im alten Griechenland große Philosophie begründet. Schlag nach bei Platon. Sie fordern nicht zuletzt Ihr Gegenüber auf, Gedanken auszuformulieren, mehr Zeit zu investieren. Außerdem wirkt man interessierter, aufmerksamer. Das kommt an.

### 8 Geben und Nehmen

Auch bekannt als „quid pro quo“. Manche Menschen reden einfach nicht gerne, wollen nichts über sich oder über das, was sie antreibt, erzählen. Andere wiederum reden anfangs sehr viel, haben aber irgendwann das Gefühl, sich zurücknehmen zu müssen, um nicht unangenehm aufzufallen. In beiden Fällen hilft es, etwas Persönliches, eine kleine, private Geschichte einzustreuen, um das Gespräch wieder in Gang zu bringen.

### 9 Geschenk!

Kommunikation beruht - siehe etwa Punkt 8 - auf Wechselseitigkeit und ist nie ein Fluss in eine einzige Richtung. Geschenke erhalten nicht nur die Freundschaft, sie lösen auch so gut wie immer eine Gegenreaktion aus: Dankbarkeit. Und die ist eine der besten Treibstoffe für zwischenmenschliche Interaktion. Geschenke mag jeder, sei es in Form eines Kompliments oder als kleine Aufmerksamkeit. Achtung! Compliance-Regeln und die guten Sitten beachten, keinesfalls zu teuer schenken, das wirkt protzig.

### 10 Nicht zu hohe Erwartungen!

Wer eigene Erwartungen an ein Gesprächsergebnis zu hoch schraubt, läuft Gefahr, enttäuscht zu werden. Das spürt das Gegenüber, und es kann dazu führen, dass sich jemand aus Sorge vor zu starken Emotionen zurückzieht. Also: die eigenen Erwartungen zügeln, cool bleiben und Phrasen wie „Aber ich habe schon damit gerechnet, dass ...“ in der untersten Schreibtischschublade wegpacken.



BILDER: SHUTTERSTOCK

# Lernzielkontrolle

Ergänze diesen Lückentext. Einige der erforderlichen Informationen hast Du bereits in diesem Heft gelesen, ansonsten kommt es auf Dein Allgemeinwissen an. Wähle eine oder, wenn angegeben, mehrere Antwortmöglichkeiten aus. Den ausgefüllten Test schicke an [redaktion@wasjetzt.net](mailto:redaktion@wasjetzt.net). Viel Erfolg!

Es war ein sonniger Tag, als ich, \_\_\_\_\_ (Deinen Namen eingeben), vor die Tür trat. Ich erblickte ein Werbeplakat mit einem lächelnden \_\_\_\_\_ (Benjamin Raich, Otto Schenk, David Alaba), der ja bekanntlich die vertrauenswürdigste Werbefigur Österreichs ist. Kein Vergleich zu \_\_\_\_\_ (Niki Lauda, Marko Arnautović, Hansi Hinterseer), der laut einer Umfrage, als der nervigste Promi des Landes gilt. Der wird nie einen Vertrag bei \_\_\_\_\_ (Apple, Amazon, Microsoft), der vertrauenswürdigsten Marke der Welt, bekommen, dachte ich mir.

Ich schlenderte weiter zu meinem Lieblingscafé, in dem ich meine besten Freundinnen traf. Jene drei Menschen, denen ich einfach alles anvertrauen kann. Zwar hat ein Großteil der Österreicher \_\_\_\_ (4, 6, 8) Personen, denen er voll vertraut, aber das macht nichts, schließlich sind zwei von ihnen \_\_\_\_\_ (Feuerwehrfrauen, Polizistinnen, Apothekerinnen), üben also einen Beruf aus, dem hierzulande das größte Vertrauen entgegengebracht wird. Die dritte ist zwar nur \_\_\_\_\_ (Politikerin, Autoverkäuferin, Totengräberin), also mit Abstand am unbeliebtesten, aber das macht nichts. Ich vertraue ihr trotzdem, was wohl auch daran liegt, dass sie \_\_\_\_\_ (blaue, grüne, braune) Augen hat.

Wir unterhielten uns über den neuen Chef meiner Tochter, dem alle im Betrieb misstrauen. Kein Wunder: Ständig \_\_\_\_\_ (schiebt er die Schuld auf andere, zählt er die Klorollen ab, redet er von seinen Glanzleistungen [Mehrfachnennungen möglich]), sagt Sätze wie \_\_\_\_\_ („Das haben wir noch nie so gemacht.“ „Sie werden das nie schaffen.“ „Das ist ein sehr süßes Kätzchen“ [Mehrfachnennungen möglich]) und \_\_\_\_\_ (kontrolliert, vertikutiert, multipliziert) laufend alle Mitarbeiter.

In diesem Moment kam der Kellner mit der Rechnung, und wir bezahlten. Penibel zählte er die Münzen ab und meinte dann „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Eine Aussage, die fälschlicherweise \_\_\_\_\_ (Roman Abramowitsch, Anna Netrebko, Wladimir Iljitsch Lenin) zugeschrieben wird, wie ich mich zu erinnern glaubte. Sofort griff ich zum Handy, um mich zu vergewissern und googelte nach der vollständigen Aussage. Die war auf \_\_\_\_\_ (HarrysZitateBox.at, ProudRussia.org, BBC History Channel) dann auch rasch zu finden.

Wir verabredeten uns zu unserem nächsten Treffen, bei dem wir unsere gemeinsame Reise nach \_\_\_\_\_ (Kanada, Kenia, Kolumbien) besprechen wollten, jenem Land, in dem die Bewohner ihren Mitmenschen am stärksten vertrauen. Österreich liegt, wie ich mich erinnerte, in dieser weltweiten Umfrage nur auf Platz 13. „Vielleicht sollte man den Menschen bei uns ein Löffel \_\_\_\_\_ (Rosmarin, Oxytocin, Morphin) in den Morgenkaffee geben“, scherzte ich, „dann stehen wir auf Platz eins“. Lachend gingen wir auseinander - und ich hoffte, dass mir meine Freundinnen bei der Ausarbeitung der Reiseplanung \_\_\_\_\_ (misstrauten, vertrauten).





# Auf geht's!

**Service.** So werden Sie zur ultimativen Vertrauensperson.  
Im Beruf. Bei den Kolleginnen und Kollegen. Beim Chef.  
Starten Sie jetzt unseren Erfolgskurs

Vertrauen ist der Schlüssel zum Erfolg. Fehlt es, kann es keinen Fortschritt geben.







# Aufbruch in ein neues Leben

**Reportage.** Seit Jahren schon gehen in ländlichen Regionen die Schülerzahlen an Handelsschulen und Handelsakademien zurück. Jetzt muss im niederösterreichischen Retz sogar eine HAK schließen. Im benachbarten Waldviertel will man jetzt mit einem neuen Bildungskonzept die Trendwende schaffen – und das Vertrauen in gefährdete Schulstandorte zurückgewinnen

*Von Stefan Schlögl, Fotos: Christopher Mavrič*

Die Handelsakademie Retz im niederösterreichischen Weinviertel. Bis zu 280 Schüler wurden hier einst unterrichtet, heute verlieren sich nur noch 55 Schülerinnen und Schüler in den Klassen





Seit vergangenen Sommer ist Barbara Sablik-Baumgartner Direktorin der HAK sowie der nahen Lehranstalt für Tourismus in Retz. Während die HLT boomt, gehen in der Handelsakademie bald die Lichter aus

**B**arbara Sablik-Baumgartner ist das, was man landläufig als Frohnatur bezeichnen könnte, eine, die sich nicht so leicht unterkriegen lässt. Auch nicht von ihren Gefühlen. Doch momentan weiß sie nicht so recht, wohin damit. Gerade stellt sich die Direktorin der Höheren Lehranstalt für Tourismus (HLT) in Retz, einer Kleinstadt im nordwestlichen Zipfel des niederösterreichischen Weinviertels, mit zwei ihrer Schülerinnen vor dem Schulfotografen auf. Beide in schmucken, penibel gebügelten Gastrouniformen, beide Pokal und Urkunde vor der Brust. Eindeutige Hinweisgeber für den Erfolg, den sie vor Kurzem bei internationalen Gastro-Konkurrenzen eingefahren haben. Auch sonst brummt die Schule, selbst aus dem benachbarten Tschechien strömen die Jugendlichen herbei.

Sablik-Baumgartner ist sichtlich stolz, knipst fürs Foto ein professionelles Lächeln an – das aber jäh wieder erlischt, als

die Rede auf den zweiten Job der 43-jährigen fällt: Denn Barbara Sablik-Baumgartner ist seit verganginem Sommer nicht nur Schulleiterin der HLT, sondern auch Direktorin der ein paar hundert Meter entfernten Handelsakademie. Und die erleidet gerade ein Schicksal, das in Österreich gemeinhin nur von Dorfschulen in Gebirgsregionen bekannt ist: Die HAK in Retz findet keine Schüler mehr, sie muss zusperren. „Das ist für die Stadt, für uns alle natürlich extrem schmerzhaft“,

**„Die Schließung der Handelsakademie ist für die Stadt und für uns alle natürlich extrem schmerzhaft.“**

**Barbara Sablik-Baumgartner, Direktorin der HAK und der HLT in Retz**

sagt die Schulleiterin, „es wurde im Ort viel versucht, um den Standort wieder attraktiver zu machen, aber man konnte das Ruder nicht herumreißen.“

Unweit des Retzer Hauptplatzes mit seinen schmucken Bürgerhäusern aus der Renaissance- und Barockzeit liegt das Gebäude der Handelsakademie. Ein typischer, Mitte der 1970er errichteter Schulbau. Einst büffelten bis zu 280 Schülerinnen und Schüler in 13 HAK- und HAS-Klassen. Jetzt verlieren sich hier nur noch 55 HAK-Schüler, verteilt auf dritte bis fünfte Klasse, die Handelsschule wurde schon vor Jahren aufgelassen. Vier Stammlehrer gibt es noch, die meisten der insgesamt 13 Lehrkräfte kommen von der HLT oder umliegenden Schulen. In drei Jahren ist die Geschichte der HAK in Retz, die 1983 begann, wohl vorbei. „Das soll zwar kein endgültiger Schlussstrich sein“, betont Direktorin Sablik-Baumgartner, „aber wenn man realistisch ist, werden wir so bald keine neue erste Klasse bilden können.“



### Ein Grenzfall

Ein neues Bildungskonzept soll die vier HAK-Standorte in der Grenzregion nördliches Waldviertel wieder fit machen. Im nahen Weinviertel ist es für die HAK in Retz bereits zu spät

bundesländern wie Niederösterreich, Oberösterreich und der Steiermark bergab, nicht zuletzt in den geografischen und wirtschaftlichen Randlagen.

Dort galt es in den 1970ern und 1980ern als Zeichen bildungspolitischen Elans, selbst in relativ kleinen Orten eine kaufmännische Schule zu errichten. Der Schultyp war – im Vergleich etwa zu einer HTL oder einer HBLA, für die teure Labore, Werkstätten oder Küchen eingerichtet werden mussten – relativ günstig, auch in Niederösterreich errichtete man zwischen 1975 und 1985 fleißig Wirtschaftsschulen. Schließlich sollten auch die Menschen am Land von einem kaufmännischen Abschluss profitieren.

**Doch vor zwanzig Jahren** setzte ein Wandel ein, dessen Folgen am flachen Land zuerst die Handelsschulen und später auch die Handelsakademien erfasste. „Die



Viel wurde versucht, um die HAK in Retz zu retten, etwa der Umzug der Klassen in die nahe Neue Mittelschule. Die Kostenersparnis war zu gering, mittlerweile werden die Schüler wieder in ihrem Stammgebäude unterrichtet



Die HAK in Zwettl: Hier wurde seit jeher auf Kooperation gesetzt. Sei es mit der Aufnahme einer dislozierten Klasse der HTL Krems oder bei der Gründung von Übungsfirmen. Dennoch gingen die Schülerzahlen zurück







Manfred Schnabl, Direktor der HAK in Zwettl. Seine Schule ist Teil des neuen Bildungskonzepts für vier HAK-Standorte im Waldviertel. „Wir ziehen endlich alle an einem Strang.“

Was jetzt 01/2018

Ursachen, warum es dort immer weniger Schüler gibt, sind unglaublich vielfältig“, sagt Josef Aff, emeritierter Professor an der Wirtschaftsuniversität in Wien.

Der Wirtschaftspädagoge forscht schon lange zu Themen wie Schulinnovation, neuen kooperativen Modellen, die nicht zuletzt die Attraktivität eines Standortes erhöhen sollen. Aff hat selbst zwischen 1975 und 1988 an der HAK/HAS in Retz kaufmännische Fächer unterrichtet, vor Kurzem hat er ein Konzept für einen regionalen Bildungscampus in Retz entwickelt, der auch den Betrieb der HAK sichern sollte.

Der WU-Professor kennt also die Probleme aus der Praxis, speziell der Standorte in Randlagen. „Deren Umfeld hat sich in den letzten Jahrzehnten völlig gewandelt. Früher etwa gab es dort viel mehr Banken oder Versicherungen für die HAK-Absolventen. Die Handelsschüler fanden meist bei Kleinunternehmen eine Stelle. Doch mittlerweile ist ein Großteil dieser Arbeitsplätze verschwunden.“ Dazu käme, so Aff, die gesunkene Geburtenrate und ein Phänomen, mit dem in Niederösterreich vor allem das nördliche Wein- und Waldviertel

„Wir werden das Vertrauen der Eltern und Schüler in die Handelsakademien im Waldviertel wieder zurückgewinnen.“

Manfred Schnabl, Direktor HAK Zwettl

zu kämpfen hatte: Die jungen Erwachsenen zogen mangels Perspektive weg oder pendelten Richtung Wien aus - und deren schulpflichtige Kinder taten es ihnen nach. Schon als Unterstufenschüler pilgerten sie in die Gymnasien der Bezirkshauptstädte. „Und wer das Pendeln von früh auf gelernt hat, der geht nach der achten Schulstufe nicht mehr zurück in den Heimatort, sondern bleibt an seiner AHS oder wechselt in eine andere Schulform in der Stadt.“

Dazu käme, so Aff, der in Österreich allgemeine Trend, dass von der AHS-Unterstufe immer weniger Schüler an die BHS wechseln. Also bleiben als wichtigstes

Reservoir für HAK und HAS die Neuen Mittelschulen. „Doch die sind - entgegen den Erwartungen - im Vergleich zum Gymnasium nicht attraktiver geworden, und das lässt die Schülerbasis für die HAK erodieren.“

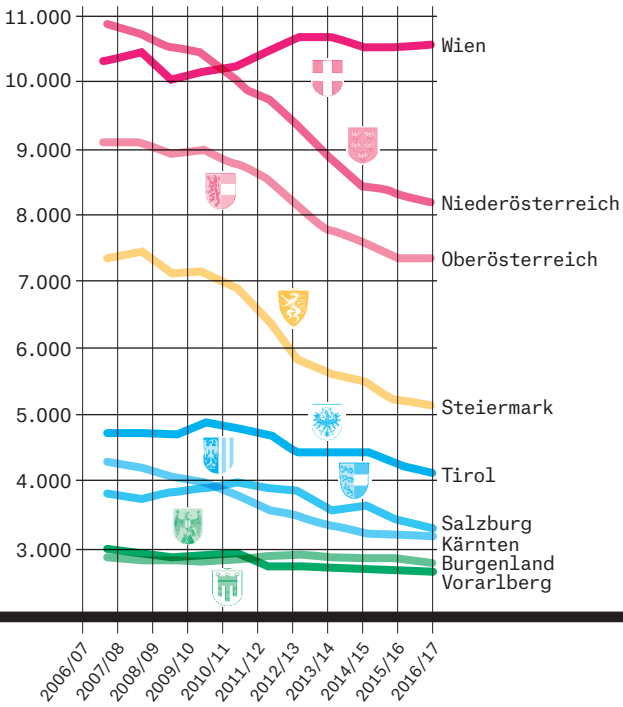
Es sei aber nicht nur der allgemeine Wandel, der den kaufmännischen Schulen zusetzen würde, meint Professor Aff, an manchen Standorten habe man einfach zu wenige Akzente gesetzt, um Talente anzuwerben, das Angebotsprofil zuzuspitzen. „Bei HTL erkenne ich sofort, was es für Spezialisierungen gibt, etwa Chemie oder Mechatronik. Auch Tourismusschulen besetzen konsequent ihre Nischen. Von vielen HAK weiß man einfach nur: Das ist was mit Wirtschaft. Hier gab es viel zu lange kein Bewusstsein dafür, ein klares Standortprofil zu entwickeln.“

Eine Zuspitzung der Identität, eine bedarfsgerechte Anpassung der Lehrpläne: Das alles wollen sich in einer nur ein paar Kilometer westlich von Retz gelegenen Region, dem nördlichen Waldviertel, gleich vier Handelsakademien verordnen.

Ein Trend, ein Ausreißer

Schülerinnen und Schüler an kaufmännischen Schulen im Jahresvergleich  
Quelle: BMBWF

In Flächenbundesländern wie Niederösterreich, Oberösterreich und in der Steiermark nahm die Zahl der Schülerinnen und Schüler in den vergangenen zehn Jahren ab. Einzig in Wien ist ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Nicht zuletzt, weil hier die HAS weiterhin gefragt ist



Unter Zugzwang

Schülerinnen und Schüler an Österreichs kaufmännischen Schulen im Jahresvergleich  
Quelle: BMBWF

Von knapp 56.500 auf etwas mehr als 47.000 ging die Zahl der Schülerinnen und Schüler zwischen 2007 und 2016 zurück. Ein Rückgang um rund 16 Prozent



Die Initiative war nicht ganz freiwillig, die Standorte in Gmünd, Waidhofen/Thaya, Horn und Zwettl, sie alle haben mit ähnlichen strukturellen Problemen zu kämpfen wie die HAK in Retz. Abwanderung, Überalterung, ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld. Seit Jahren schon kämpfen die Standorte mit sinkenden Schülerzahlen, eine Handelsschule wird nur noch regulär in Gmünd angeboten, in Zwettl lief sie vergangenen Sommer aus. Manfred Schnabl ist trotzdem zuversichtlich.

Der 57-Jährige ist seit neun Jahren Direktor der HAK in Zwettl, einer Bezirkshauptstadt im Waldviertel mit knapp 4.000 Einwohnern. Sein frisch renoviertes Schulgebäude strahlt im Inneren den farbenfrohen Charme der späten 1970er aus, doch auch das konnte nicht verhindern, dass an der HAK zur Zeit nur 145 Schüler unterrichtet werden, vor 15 Jahren waren es noch 400. Schnabl, studierter Naturwissenschaftler, legt dennoch Optimismus an den Tag: „Wir werden das Vertrauen der Eltern und Schüler in unsere Schulstandorte wieder zurückgewinnen.“

Der Grund für die Aufbruchsstimmung: Im vergangenen Herbst präsentierten Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner und die zuständige Landesschulinspektorin Brigitte Schuckert ein neues Bildungskonzept für die vier Standorte.

Dessen wichtigster Eckpfeiler soll eine inhaltliche Schwerpunktsetzung an jedem einzelnen Standort auf Grundlage von vorab erhobenen Bedürfnissen der regionalen Unternehmen sein - ganz im Sinne eines eindeutig erkennbaren Schulprofils. So soll etwa die HAK in Gmünd zu einer Wirtschaftsakademie mit Schwerpunkt Logistik werden, in Horn liegen die Akzente auf dem Bereich Gesundheit, Waidhofen/Thaya fokussiert den Fachbereich Digitalisierung, Zwettl verschreibt sich dem Thema Lebensmittel und Holzindustrie.

Gleichzeitig sieht das Konzept eine Angleichung der Lehrpläne aller Handelsakademien bis zur dritten Klasse im Rahmen der Schulautonomie vor, erst danach erfolgt die inhaltliche Spezialisierung bis zur Reifeprüfung. „Das erlaubt Schülern, die an einem bestimmten Schwerpunkt interessiert sind, nach der dritten Klasse einfach innerhalb des Bildungsverbunds zu wechseln“, erklärt Direktor Schnabl. „Darüber hinaus soll es natürlich eine enge Abstimmung und Kooperation der Schulen geben, im Zentrum steht dabei ein neues, gemeinsames ‚virtuelles Klassenzimmer‘.“

In Letzterem, so der Plan, werden Schüler via Live-eLearning unterrichtet, dann etwa, wenn sich für speziellere Inhalte an den einzelnen Häusern nicht genügend

Teilnehmer finden. Für die zuständige niederösterreichische Landesschulinspektorin Brigitte Schuckert ist bei dem neuen Bildungskonzept vor allem eines zentral: „Entscheidend ist, dass von Anfang an auch die Firmen in der Region mit an Bord waren, die kennen den Bedarf und wissen, welche Kompetenzen in Zukunft gefragt sind. So sollen nicht zuletzt die Absolventen in der Region gehalten werden.“

190 Unternehmen sind im „Wirtschaftsforum Waldviertel“ organisiert, das über den erfahrenen Regionalmanager Josef Wallenberger auch bei der Ausarbeitung des Bildungskonzepts mitwirkt. Wallenberger wurde als Koordinator installiert, der nicht zuletzt die regelmäßigen Projektgruppen-Treffen der Lehrkräfte moderiert.

Ein- bis zweimal im Monat fährt auch Direktor Manfred Schnabl gemeinsam mit einigen seiner Lehrkräfte zu dem Treffen. Sofern das Bundesministerium für Bildung (BMBWF) grünes Licht gibt, werden bereits im Schuljahr 2018/19 die neuen Lehrpläne und die Schwerpunktsetzungen umgesetzt. „Um das zu schaffen, bedarf es natürlich eines enormen Idealismus“, sagt der Zwettler Schulleiter. „Aber wir haben an das Konzept wirklich große Erwartungen. Und wir ziehen endlich alle an einem Strang.“



Was jetzt 01/2018





# Der weite Weg

**Praxisbericht. Mit dem Unterrichtsprojekt „Übergangsstufe“ soll jugendlichen Flüchtlingen der Einstieg ins Berufsleben erleichtert werden. Eine Gesprächsrunde mit Schülerinnen und Schülern war Anlass für eine Zwischenbilanz**

Von Fred Burda, Fotos: Christopher Mavrič

Es war ein dämmeriger Tag im vergangenen Herbst, als mich einige Schülerinnen und Schüler im Stadtschulrat für Wien aufsuchten. Neugierig warteten sie, um mir in vertrauter Runde von der sogenannten Übergangsstufe zu erzählen, jenem Lehrgang, der an ausgewählten berufsbildenden mittleren und höheren Schulen in ganz Österreich eingerichtet wurde, um schulpflichtigen Flüchtlingen den Einstieg in das Schulsystem und damit in die Berufswelt zu erleichtern.

Die Jugendlichen, die sich an diesem Tag mit Lehrerinnen und Lehrern aus

einigen der beteiligten Wiener Bildungseinrichtungen, der HAK/HAS Donaustadt, den Schulen des BFI sowie der HTL Leberstraße, einfanden, hatten viel zu berichten. Vor allem, wie sie einst als „unbegleitete Jugendliche“ ins Land kamen und darauf hofften, von den Lehrkräften der teilnehmenden Schulen für das Unterrichtsprojekt Übergangsstufe ausgewählt zu werden.

**Allein schon das Auswahlverfahren** erforderte eine gewisse Kreativität. Da aufgrund der muttersprachlichen Vielfalt alle Kommunikationswege zusammenbrachen, wurden den Bewerbern beim

ersten Kennenlernen Fotografien jener beruflichen Tätigkeiten vorgelegt, die sie anstreben konnten. Büroberufe waren da selten dabei, meistens Handwerke aus den Bereichen Bau, Holzverarbeitung, Kfz oder Gartenpflege. Es waren Hunderte, die in diesen Gesprächen ihre Chance suchten. Die Ziele waren hochgesteckt, und es fanden sich viele Pädagoginnen und Pädagogen, die an diesem Projekt teilnehmen wollten.

Die im Schuljahr 2015/16 erstmals eingerichtete Übergangsstufe ist ein knapp einjähriger Lehrgang mit 31 Unterrichtsstunden pro Woche, der für junge unbegleitete Migranten konzipiert wurde.

**„Wir dürfen nicht so umständlich sein: Lernen wir gleich gut Deutsch. Das ist überlebenswichtig. Sonst geht nix.“**

Ein Teilnehmer der Übergangsstufe

Neben dem Erlernen der deutschen Sprache soll ein rascher Einstieg in Englisch, Mathematik, Geografie, Geschichte, Wirtschaft und Naturwissenschaften gewährleistet werden. Daneben gibt es die Wahl zwischen den Schwerpunkten Gastronomie, Technik oder praktisches Wirtschaften. Englisch wurde vorausgesetzt, um mithilfe dieser Brückensprache den Einstieg in eine berufsbildende Schule zu ermöglichen, sei es als außerordentlicher Schüler oder nach positivem Abschluss des achten Schuljahres auf dem Externistenweg.

**Nicht immer war es leicht**, das, was auf dem geduligten Papier des Lehrplans niedergeschrieben wurde, mit dem Unterrichtsalltag in Einklang zu bringen. Als entscheidend für die soziale Balance und Ausgewogenheit erwiesen sich die Mädchen in der Klasse. Vor allem die Teilnahme der jungen Migrantinnen wirkte sich positiv auf den Unterricht aus, dementsprechend gut waren die Lernerfolge insgesamt.

Da wäre etwa Meryem, die Tochter eines irakischen Arztes oder Khaliqdad aus Afghanistan, der nun in eine Abendhandelsakademie geht. Auch der Iraner Obaidullah besucht mittlerweile eine Handelsschule – sie alle sind auf dem Weg in eine neue Gesellschaft.

Ali Reza, ebenfalls junger Iraner, erzählt an diesem Nachmittag von seiner Flucht. Wie er, der junge Musiker, als „regimekritischer Rapper“ in seiner Heimat im Gefängnis landete. Zu Fuß floh er in die Türkei, wo er als Tischler arbeitete und so Geld für eine Passage nach Griechenland verdiente. Weiter ging es mit dem Zug, zu Fuß, bis er Schleppern in die Hände fiel. Auf abenteuerlichen Wegen kam er schließlich nach Österreich. Jetzt besucht er hier eine Schule und erzählt mir in seiner neuen Sprache über seine Odyssee.



**Autor Fred Burda ist Landeschulinspektor für berufsbildende mittlere und höhere Schulen in Wien**

Für die jungen Flüchtlinge ist Deutsch die verbindende Sprache. Vorbei die Zeiten, als sie zuerst das Arabische ins Englische und das wiederum in ein anfänglich holpriges Deutsch übersetzen mussten. „Wir dürfen nicht so umständlich sein, lernen wir gleich gut Deutsch“, so der Tenor der jungen Menschen. Und einer ergänzt: „Wir haben viele Schüler kennen gelernt, die alle aus Wien waren, aber unterschiedliche Muttersprachen beherrschen. Deutsch war da überlebenswichtig, sonst geht nix.“

Eine der Lehrerinnen, welche die Gruppe begleitet, verweist auf das

Peer-System, das sich besonders bewährt habe. „Diese Migranten sind schon erfahren, haben die Phase des Fußfassens in Österreich schon hinter sich und konnten unsere Schüler auf ihre neue Umwelt vorbereiten.“ Viele der Absolventen, erzählt sie, würden nun in Standardklassen kommen, wo sie nach wie vor einer starken Förderung bedürfen, vor allem in Deutsch. „Aber in anderen

Gegenständen zeigen sie schon sehr respektable Leistungen.“

Ganz allgemein funktioniert die Übergangsstufe – darüber sind sich alle in der Runde einig – nur dann gut, wenn die

## Die Übergangsstufe Aufwändig, herausfordernd und bereichernd

Nach der Flüchtlingsbewegung des Jahres 2015 wurden in allen Bundesländern sogenannte Übergangsstufen eingerichtet. Zielgruppe sind junge Migranten, die zumindest Englisch-Grundkenntnisse vorweisen. In einem eigenen, einjährigen Lehrgang in berufsbildenden mittleren und höheren Schulen werden die Teilnehmer in Deutsch unterrichtet sowie auf den späteren Besuch einer berufsbildenden Schule oder eine Lehre vorbereitet. Der Lehrplan wurde unter Federführung der zuständigen Sektion im BMBWF entwickelt. Die Teilnahme aller Pädagoginnen und Pädagogen ist freiwillig, die Stunden werden aus einem Extrabudget bezahlt.

Viele der eingesetzten Lehrer erachten das Projekt nach mittlerweile drei Jahren Laufzeit als „bereichernd“, so auch Magdalena Leikmoser, Jahrgangsleiterin der Übergangsstufe an der HAK/HAS Wien Donaustadt. „Ich bin beeindruckt, was die Schülerinnen und Schüler in dieser kurzen Zeit geschafft haben.“ Viele Ehemalige, sagt sie, würden sich mittlerweile auf die Matura oder ein Studium vorbereiten.

Zwar seien die letzten Jahre „die aufwändigsten und herausforderndsten meiner Unterrichtslaufbahn gewesen, persönlich habe ich aber sehr viel zurückbekommen“, sagt die Deutsch- und Italienischlehrerin.

Sechs Standorte mit knapp 130 Teilnehmern gibt es zur Zeit in Wien, bundesweit nehmen 54 Schulen an dem Projekt teil. Nach dem ersten Ansturm unmittelbar nach Beginn der Flüchtlingskrise nimmt die Zahl der angebotenen Plätze mittlerweile ab. Nachdem etwa in Vorarlberg 2015/16 noch 200 Flüchtlinge unterrichtet wurden, gibt es aktuell nur noch zwei Übergangsstufen. In der Steiermark werden trotz des Rückgangs noch immer 270



**Magdalena Leikmoser ist Jahrgangsleiterin der Übergangsstufe an der HAK/HAS Wien Donaustadt**

junge Migrantinnen und Migranten an elf Schulen unterrichtet. Gingen die meisten Schüler anfangs noch unmittelbar nach ihrer Ankunft in die Übergangsstufe, nimmt mittlerweile die Zahl jener zu, die bereits eine NMS besucht haben. In Oberösterreich (2016/17: 245 Teilnehmer) wertet man die Übergangsstufe als Erfolg, fast zwei Drittel aller Absolventen würden mittlerweile in einer weiterführenden Ausbildung stehen.



Zusammenarbeit mit den Betreuungsorganisationen wie etwa Caritas, SOS-Kinderdorf, Fonds Soziales Wien oder dem Samariterbund funktioniert. Die Kooperation mit den Trägern bzw. den unterbringenden Familien trägt ganz entscheidend zum Gelingen des Projekts bei.

Hilfreich war vor allem die elektronische Vernetzung mit Sozialarbeitern via soziale Medien oder E-Mail-Gruppen. Nicht zuletzt in Krisensituationen, etwa wenn Jugendliche umziehen oder aufgrund gesetzlicher Vorgaben das Bundesland verlassen mussten, konnte über diese Kanäle unbürokratisch Rat eingeholt werden. Rasch wurden so auch Übergangslösungen gefunden, um die Jugendlichen weiter zu fördern und ein Abgleiten ins gesellschaftliche Abseits zu vermeiden.

**Bemerkenswert** war während unseres Treffens, wie die Migrantinnen und Migranten sich selbst, ihr Bild in der österreichischen Gesellschaft wahrnehmen. Alle in der Runde sahen die Problematik ihrer Schicksalsgenossen, die keinem geregelten Schulbesuch nachgingen und nur zweimal pro Woche einen Deutschkurs besuchen können. „Wie sieht die Zukunft dieser Menschen aus, die ihre Zeit in den Unterkünften totschlagen, mit niemandem reden können, die sogar ihr Interesse an sportlicher Betätigung verlieren? Für diese bleibt doch nur mehr die große Depression“, so ein Teilnehmer des Lehrgangs.

Erkennbar war in unserem Gespräch, dass die Hilfsbereitschaft der jungen Menschen untereinander enorm ist. Auch der Altersunterschied in den Lehrgangsklassen wirkte sich nicht negativ aus, ganz im Gegenteil, die Kooperation zwischen Älteren und Jüngeren war bemerkenswert. Mehr als bemerkenswert war indes der Einsatz und das pädagogische Engagement der beteiligten Lehrerinnen und Lehrer.

**Vieles müssen die jungen** Migrantinnen und Migranten auf ihrem Weg noch erlernen. Gerade aber durch ihre Teilnahme an unser aller Leben, davon bin ich überzeugt, leisten diese Menschen einen Beitrag, dass unsere Gesellschaft neu zusammenwächst. Junge Flüchtlinge mithilfe der Übergangsstufe zur Berufsfähigkeit zu führen, ist ein Beitrag zur Integration dieser Menschen in unserem Land. Und nicht zuletzt eine Chance, junge Migrantinnen und Migranten auf ihrem Weg in unsere Gesellschaft zu begleiten. 



 **Das fliegende Klassenzimmer**

**Schulreport.** Seit Kurzem gibt es an der HTL Kapfenberg eine völlig neue Technik-Ausbildung: Aviation Technology

Von Erika Hofbauer, Fotos: Christopher Mavrič

Sind seit Beginn des vergangenen Schuljahres völlig abgehoben, zumindest was ihre neue Aviation-Ausbildung betrifft: Lou Wietrzyk, Katharina Fischerlehner, Leo Bischof und Paul Kirchberger





**Flügelspieler:** Der neue Aviation-Schwerpunkt wurde in enger Kooperation mit der Fachhochschule Joanneum, regionalen Zulieferern aus der Luftfahrtbranche und den Bildungsbehörden entwickelt

Die Luftfahrtbranche zählt zu den boomenden Wirtschaftssparten. So rechnet etwa die europäische Flugsicherheitsorganisation Eurocontrol im Vergleich zu 2007 mit einer Verdoppelung der europäischen Nachfrage nach Luftverkehrsdienstleistungen bis zum Jahr 2030. Insgesamt ist der Bereich derzeit - direkt oder indirekt - für 70.000 Arbeitsplätze in Österreich verantwortlich. Die Bildungsverwaltung, Betriebe und Behörden haben nun darauf reagiert und einen Lehrplan entwickelt, um der Nachfrage im Komponenten-Bereich künftig gerecht zu werden. 30 angehende Luftfahrttechniker, darunter sieben Mädchen, werden seit vergangenem September in der höheren technischen Lehranstalt im steirischen Kapfenberg geschult.

**Am Ende ihrer fünfjährigen Ausbildung** werden sie gefragte Fachkräfte zur Herstellung von Bauteilen und Komponenten für Luftfahrzeuge sein. Bei der Entwicklung dieser neuen Ausbildung waren nicht nur das Bildungsministerium, sondern auch Wirtschaftsbetriebe der Luftfahrtbranche, Fachhochschulen, Universitäten und die Luftfahrtbehörde Austro Control beteiligt. Ziel war es,

nicht nur praxisnahe Lehrpläne aufzusetzen, sondern diese auch mit innovativen Lehrmethoden zu verknüpfen. Die Ausbildung ist in zwei Abschnitte unterteilt, in Allgemeinbildung und in technische Vertiefung, erzählt Brigitte Heller, Projektleiterin und Klassenvorständin des Bereichs Aviation. Die Ausbildung fokussiert unter anderem folgende Bereiche: Aviation Legislation, also Kenntnisse der gesetzlichen Vorgaben, Produktentwicklung, Design, Simulation, Werkstoffkunde, Leichtbau, Elektrotechnik und Aerodynamik. Ebenfalls am Lehrplan stehen der Bau von Luftfahrzeugen und Drohnen und der Erwerb eines Funkzeugnisses sowie Qualitäts- und Projektmanagement.



**Brigitte Heller,**  
Klassenvorständin  
des Bereichs  
Aviation an der HTL  
Kapfenberg

Aufgrund der Nähe vieler Zulieferfirmen des Mobilitätsclusters zum Schulstandort ist eine enge Kooperation gewährleistet. Gleichzeitig waren diese Unternehmen federführend an der Errichtung des Flugtechnikstandortes beteiligt, wie Projektleiterin Heller erzählt: „Die Region ist einerseits sehr wirtschaftsstarke, aber zugleich extrem von Abwanderung betroffen. Das heißt, man wollte die Fachkräfte, die hier ausgebildet werden, anschließend in der Region halten. Es gab hier ein gutes Zusammenspiel zwischen Regionalentwicklung, Stadtgemeinde und Schule - und auch der hier ansässigen FH.“

Denn die Fachhochschule Joanneum mit Sitz in Kapfenberg arbeitete kräftig am neuen Ausbildungszweig mit. Das Ergebnis: Die Curricula sind so aufeinander abgestimmt, dass die Schülerinnen und Schüler der Aviation-Klassen der HTL Kapfenberg im Anschluss an die Matura direkt auf die FH mit Schwerpunkt Aviation gehen können - inklusive Anrechnung von an der HTL absolvierten Prüfungen. Heller: „Schüler der zweiten Klasse machen zum Beispiel gemeinsam mit der FH das Funkerzeugnis. Diese

## HTL Kapfenberg

Die höhere technische Lehranstalt bietet rund 1.000 Schülerinnen und Schülern in 50 Klassen sieben Fachbereiche: Neben Aviation Technology unterrichten die über 80 Lehrerinnen und Lehrer noch in den Zweigen Elektrotechnik, Mechatronik, Informationstechnik, Maschinenbau, Automatisierung und Innovative Materials. [www.htl-kapfenberg.ac.at](http://www.htl-kapfenberg.ac.at)



**Der günstige Kampfjet** aus den Kapfenberger Werkstätten. Größeres wird gewiss folgen

Prüfung kann direkt angerechnet werden, da sie auch im Lehrplan des Bachelorstudiums vorgeschrieben ist. Wir sind somit das einzige Ausbildungssystem, das von der Sekundarstufe bis zum Master eine durchgehende Aviation-Ausbildung anbietet - und das alles in einem Umkreis von 50 Kilometern.“

**Doch nicht nur die Kooperation** zwischen Bildungseinrichtung und Wirtschaft geht weit über die gemeinsame Abstimmung des Lehrplans hinaus, so Projektleiterin Heller. Auch während der Ausbildung wird der Kontakt zu den beteiligten Firmen aufrechterhalten: „Unsere Schülerinnen und Schüler belegen ihre Berufspraktika nicht irgendwo, sondern arbeiten beispielsweise vier Jahre lang bei der gleichen Firma. So werden unsere Schüler bereits als künftige Mitarbeiter aufgebaut.“ Auch bei der vorwettbewerblichen Arbeit hofft die Projektleiterin, dass dies auch über Firmenkooperationen funktioniert: „So können tatsächliche berufsspezifische Problemfälle aus der Praxis abgehandelt werden.“ Über einen Mangel an Interessenten für den neuen Ausbildungszweig kann sich Brigitte Heller jedenfalls nicht beklagen: „Nächstes Jahr könnten wir mehr als zwei Klassen füllen, aber wir können ja



# Aus den Schulen

**BMHS aktuell: eine Auswahl an neuen Ausbildungen und Projekten**



## LEHRE PLUS HANDELSCHULE

**Werkraumschule Beza, Vorarlberg**

Seit Kurzem kombiniert die Werkraumschule Bregenzerwald Lehre und Handelsschule in einer fünfjährigen Ausbildung. Entstanden ist die neue Schulform in Kooperation mit dem Werkraum Bregenzerwald - einem Zusammenschluss von Handwerkern der Region - und den Bezauer Wirtschaftsschulen. Den Absolventen winkt ein Lehr- und Handelsschulabschluss, die Unternehmerprüfung ist ebenfalls inkludiert. Aktuell werden in zwei Klassen insgesamt 57 Jugendliche, darunter acht Mädchen, unterrichtet. Das angebotene Berufsspektrum reicht von Tischler über Schuhmacher und Bäcker bis zum Ofenbauer. [www.bws.ac.at](http://www.bws.ac.at)  
<http://werkraum.at/werkraumschule>

## MECHATRONIKER FÜR MEDIZINGERÄTE

**Berufsschule für Maschinen-, Fertigungstechnik und Elektronik, Wien**

Die Ausbildung zum Medizingeräte-techniker ist eine relativ neue Spezialisierung im Bereich Mechatronik. Das nicht zuletzt, weil der Fortschritt in der Medizin und Heilbehandlung den Einsatz immer komplexerer Apparate erfordert. Zu den Aufgaben der Lehrabsolventen gehört die Wartung, Programmierung und Prüfung von Rehabilitationstechnik-, Behandlungs- oder Laborgeräten. Eine Qualifikation, die nun auch an der Berufsschule MFE in Wien angeboten wird. Die Ausbildungszeit ist mit dreieinhalb Lehrjahren und einem weiteren halben Jahr für ein Spezialmodul festgelegt. [www.bs-mfe.at](http://www.bs-mfe.at)

## MODELL HAK PLUS

**Handelsakademie und Handelsschule Lienz, Tirol**

Die kaufmännische Schule in Lienz startet mit dem Schuljahr 2018/19 ein neues Schulmodell: HAK plus. Dabei werden die „klassischen“ HAK-Fächer um die Faktoren Potenziale, Leidenschaft und Stärken, kurz PLuS, erweitert. Ein kleines Team von Lehrerinnen und Lehrern coacht die Schüler, um ihre individuellen Potenziale und Talente zu heben bzw. weiterzuentwickeln. So gibt es wechselnde Themenstellungen aus den Interessenbereichen Sport, Kultur, Soziales und Umwelt. Zu deren Vertiefung werden Unternehmer, Sporttrainer, Künstler oder Handwerker eingeladen. Ebenso stehen Besuche von Ausstellungen, Sportveranstaltungen oder Firmen am Programm. Erlebnisse und Erfahrungen, die danach im Unterricht aufgearbeitet werden. Spezielle, auf die vier Interessenbereiche abgestimmte Schulveranstaltungen runden das „Talente-Konzept“ ab. [www.hak-lienz.at](http://www.hak-lienz.at)

**Noch mehr News zu neuen Ausbildungen, Schwerpunkten und Projekten an österreichischen BMHS finden Sie auf** [www.wasjetzt.net](http://www.wasjetzt.net).

**Falls Sie ein spannendes Schulprojekt oder einen neuen Ausbildungszweig präsentieren wollen, dann schreiben Sie an** [redaktion@wasjetzt.net](mailto:redaktion@wasjetzt.net).



# Du lernst, was du willst!

Karriere. Es muss nicht immer der gerade Weg sein.  
Hier einige Porträts von Menschen, die eine berufsbildende  
Schule absolviert haben und erst von ihrem Job  
entdeckt werden mussten

Redaktion: Florian Wörgötter, Fotos: Peter Rigaud

## „Durchatmen“ Die lebhafteste Darstellerin

Die Schauspielerin Viktoria Hillisch steht auf der Theaterbühne und erweckt Figuren zum Leben

Die Niederösterreicherin Viktoria Hillisch entscheidet sich nach der Hauptschule für die HBLA Mödling (HLP). Dort lernt sie, wie ein Produkt entworfen, vermarktet und präsentiert wird. Als sie beschließt, Schauspielerin zu werden, münzt sie all das auf sich selbst um. In der Musicalschule lernt sie noch das Singen und Tanzen; in der Schauspielschule lernt sie Körper, Geist und Stimme in einer Rolle zu vereinen. Heute steht sie auf der Theaterbühne und erzählt Geschichten für die Großen und Kleinen.

**Survival-Tipp:** Organisiere dich selbst.



„Der Korken öffnet bei Sprechübungen den Kiefer. Damit du reden kannst, ohne den Mund zu bewegen. Er erinnert mich an die Anfänge meiner Ausbildung.“



## „Verlasse das Nest“ Der weltoffene Gastfreund

Der Hotelkaufmann Vedad Bakovic sorgte in einem Londoner Luxushotel dafür, dass Madonna, Laydy Gaga und Beyonce ein warmes Bett bekommen

Der gebürtige Bosnier Vedad Bakovic geht als Teenager in die HLW Krieglach, weil er einmal international arbeiten möchte. Sprachen und Wirtschaft helfen ihm dabei, Menschen und Kulturen kennenzulernen. Im Wiener Hotel Imperial steigt er vom Rezeptionisten zum Verkaufsdirektor auf. Er zieht für zwei Jahre nach London, wo er sich im Hotel Le Méridien für den Musikfernsehsender MTV um große Stars kümmert. Heute lebt er in Wien und leitet im Hotel Imperial sein eigenes Team, das wie eine Familie für ihn ist.

**Survival-Tipp:** Immer positiv bleiben.

„Der Schirm ist ein Alltagsgegenstand, der jedem Luxus bringt, wenn es regnet. Er vereint alle Hotelgäste unter einem Dach, woher auch immer sie kommen.“



„Die Streifen stehen für den Rang der Crew-Mitglieder eines Kreuzfahrtschiffs. Der Kapitän des Schiffs hat fünfeinhalb Streifen, ich habe drei.“



## „Reinbeißen“ Die weit gereiste Obstbauerin

Die Buchhalterin Kathrin Haas bereist auf einem Kreuzfahrtschiff die sieben Weltmeere – und pflückt daheim steirische Äpfel

Die Steirerin Kathrin Haas besucht die HLW Feldbach, weil sie im Tourismus arbeiten will. In der Schule lernt sie früh, dass die Welt groß ist. Daher geht sie für sechs Jahre auf ein Kreuzfahrtschiff, um jeden Tag in einem anderen Land aufzuwachen. Bald arbeitet sie sich von der Kellnerin zur Chef-Buchhalterin hoch. Sie ist verantwortlich für die Crew und das Geld. Ihr Herzenswunsch aber ist es, in den von der Familie gemeinsam geführten Obstbau einzusteigen. Heute macht sie dort alles – vom Marketing bis zum Äpfelpflücken.

**Survival-Tipp:** Verfolge deine Ziele.

## BILDUNG UND BERUF

„Das Wakeboard habe ich mit 29 Jahren im Urlaub entdeckt. Der Sport fordert Körper und Geist, denn du musst Grenzen überwinden, wenn du Sprünge und Drehungen schaffen willst.“



## „Probiere alles aus“ Der surfende Erfinder

Der Maschinenbauer Wolfgang Fallmann bastelt ein Kamerastativ, damit seine Videos beim Wakeboarden nicht mehr verwackeln

Der in Kärnten aufgewachsene Wolfgang Fallmann gesteht: Er war ein fauler Schüler. Daher besucht er die Fachschule für Elektrotechnik, weil dort die Werkstatt wichtiger ist als Mathematik. Dennoch: Er studiert Maschinenbau in Wien. Plötzlich packt ihn das Lernfieber und er schreibt in Mathematik beste Noten. Weil ihn die verwackelten Videos vom Wakeboarden stören, entwickelt er ein Stativ, das die Kamera stabilisiert. Heute ist er selbständiger Produktentwickler seines eigenen Start-ups „Stabyizer“.

**Survival-Tipp:** Fordere mehr Praxis im Unterricht.

## „Glaube ans Große“ Der Mann aus Stahl

Der Stahlbau-Unternehmer Matthias Unger errichtet die Werkhallen, in denen BMW, Mercedes und Audi ihre Autos bauen

Der Burgenländer Matthias Unger geht als Teenager in die HTL Pinkafeld, weil ihm Technik und Zahlen liegen. Nach der Matura will er raus aus dem goldenen Käfig und perfektioniert sein Englisch zwei Jahre lang in den USA. Nach diversen Gelegenheitsjobs studiert er BWL an der FH Joanneum. Während eines Praktikums bei Magna International in Toronto wird ihm klar, dass er sein Wissen in den Familienbetrieb Unger Steel Group einbringen will. Seither gewinnt er die Kunden, denen seine Firma Werkhallen aus Stahl baut.

**Survival-Tipp:** Lerne nach Verständnis.

„Das Kendama ist ein japanisches Kugelfangspiel, das ich von einer Reise mitgebracht habe. Es symbolisiert meinen Beruf, weil er mich um die Welt bringt.“





# Wir schlagen jetzt alle unsere Laptops auf

**Schulbuch von morgen.** Die Digitalisierung hat die klassischen Lehrmittel und damit die Verlage voll erfasst. Smarte, interaktive Wissensplattformen gelten als die wichtigsten Impulsgeber. Doch die Zukunft hat, das zeigt die Vergangenheit, auch ihre Tücken. Für Österreich eröffnet sich dennoch eine große Chance

Von Thomas Rott, Illustrationen: Tom Mackinger

## 1 Am Anfang war das Internet Von der Diskette zu digi4school

**Es war einmal in den späten 1990ern.** Ja genau: im vorigen Jahrtausend. Das Internet findet seinen Weg nach Österreich. Der Internet Explorer 3.0 wird zum Maß aller Dinge. Und HTML ist super, weil man damit selbst Webseiten basteln kann.

Ein Lehramtsabsolvent (Deutsch und Geografie) unterrichtet in einem Hauptschulexternistenkurs. Der Bedarf an Übungsunterlagen ist groß, viel Unterrichtsmaterial muss selbst erstellt werden. Die Frage drängt sich auf, warum es diese Lehrmittel nicht im Internet als Zusatzangebot der Schulbuchverlage zu ihren Produkten gibt.

Der angehende Pädagoge verbeißt sich in diese Idee. Das World Wide Web findet er super, und Schulbücher oder zumindest digitale Ergänzungen zu ihnen gehören da rein. Also schreibt er die Verlage an, versendet Konzepte mit dem selbstbewussten Titel „Buch im Netz“ – ein wenig gewagt, damals wie heute. Und er bastelt einen Lernplattform-Dummy namens „School & Fun“. Der hat Platz auf einer 3,5-Zoll-Diskette, Speicherkapazität: 1,44 MB.

1998 wird aus dem Fast-Lehrer ein Mitarbeiter beim MANZ Schulbuchverlag im Bereich Lektorat und Neue Medien. In Zusammenarbeit mit der vom damaligen Arbeitskreis der österreichischen Schulbuchverleger gegründeten Marketing- und Online-Firma LISA (LehrerInnen InformationsSystem Austria), später eLISA,

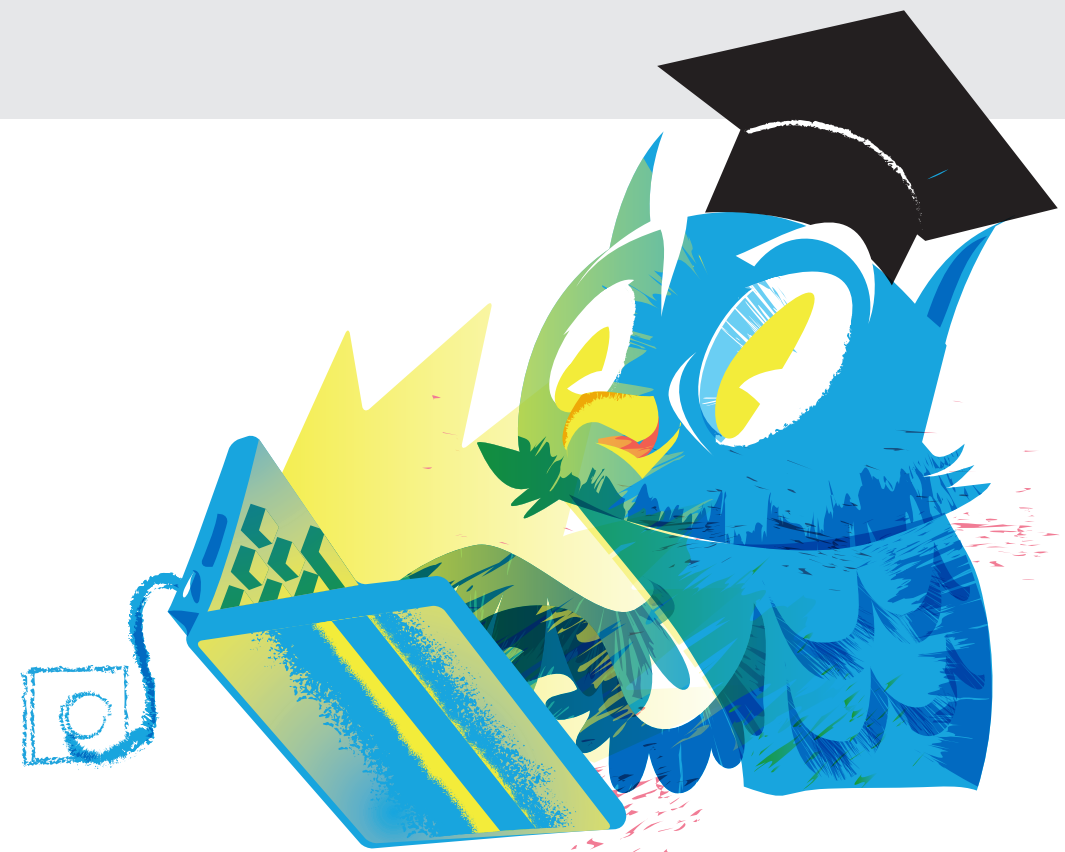
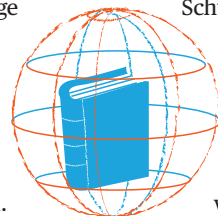
entsteht ab dem Jahr 2000 das Projekt SchulbuchPlus, das Zusatzmaterialien zu Schulbüchern im Internet verfügbar macht.

Das Projekt wird ausgebaut, weitere Verlage wie Veritas, Trauner und Helbling stoßen dazu. Gemeinsam mit dem Unterrichtsministerium und dem Fachverband Buch und Medien entwickeln die Verlage ab 2003 eine neue Plattform für ergänzende Online-Lehrmittel: Aus SchulbuchPlus wird SchulbuchExtra (SbX).

SbX verbessert Österreichs Positionierung im europäischen eGovernment-Ranking. Doch die technische Ausstattung an den Schulen hinkt hinterher, das Ticketsystem für die Registrierung ist zu kompliziert, und nicht alle Verlage nehmen die Content-Entwicklung ernst.

Ab 2015 wird SbX abgelöst durch das neue Projekt digi4school, bei dem es nicht mehr um digitale Zusatzmaterialien geht, sondern um die komplette Digitalisierung der Bücher. Jetzt also wirklich: Bücher im Netz!

**SchulbuchExtra verbessert die Positionierung Österreichs im europäischen eGovernment-Ranking**



Dennoch gab es um das Jahr 2000 einen wahren Boom in der Entwicklung von digitalen Lernangeboten, etwa Moodle, eine Plattform, die heute weltweit knapp 125 Millionen User versammelt. Dazu kamen Microsoft Classroom oder CourseWork der Stanford University sowie Edmodo, Google Classroom oder It's Learning.

Doch so schlau und durchdacht diese E-Learning-Systeme auch sein mögen, sie müssen vor allem eierlegende Wollmilchsäue sein. So müssen User-Profile definiert und Klassen- oder Kursstrukturen abgebildet werden. Dazu kommen organisatorische und pädagogische Features wie etwa Stundenpläne, Kalender, Unterrichtsplanungen, Übungsphasen, Leistungsdokumentationen und Community-Angebote.

Und da reden wir noch gar nicht von anspruchsvollen Aufgaben wie der Optimierung des Angebots anhand der gewonnenen Nutzerdaten (Learning Analytics) oder der maßgeschneiderten Bereitstellung relevanter Informationen (Adaptive Learning). Beide Ansätze benötigen nämlich etwas, was es auf herkömmlichen Lernplattformen nicht gibt: umfangreichen, vorkonfigurierten und sich gleichzeitig an die Lernenden anpassenden Content, der mit den Funktionalitäten des Systems verzahnt ist.

Ansonsten kann es einem passieren, dass man nach einem Live-Videotutorial im Online-Chat sitzt und auf die Frage, ob es in dem tollen System auch Inhalte gibt, bloß die joviale Antwort erhält: „Nein, aber den kannst du ganz leicht selbst machen oder über unsere Schnittstellen einbinden!“ Ja, eh.

**Schon das ganz normale Schulbuch ist keine individuelle Lektüre, sondern ein Werkzeug für viele**

## 2 Tools ohne Content Vom Lernen auf Plattformen

**Lernen und Lehren geht alle an:** Schülerinnen und Schüler, Lehrende, Erziehungsberechtigte, Bildungspolitiker, Wissenschaftler, Ausbildungskräfte, Nachhilfelehrer – um nur einige zu nennen. Sie alle haben unterschiedliche Aufgaben, Pflichten, Rollen, Interessen und stehen miteinander in Beziehung. Und rasch wird klar: Bereits das ganz normale Schulbuch ist keine individuelle Lektüre für eine einzelne Person, sondern ein Werkzeug für viele.

Noch viel mehr gilt das, wenn es um weitreichende Digitalisierungsprojekte geht: Lernplattformen oder Lernmanagementsysteme (LMS) wollen die komplexen Beziehungen, Prozesse und Aufgaben beim Lernen und Lehren nicht nur abbilden, sondern alle Beteiligten mithilfe digitaler Tools vernetzen und unterstützen.

PLATO (Programmed Logic for Automatic Teaching Operations), entwickelt 1960 an der University of Illinois, gilt als Mutter aller digitalen Lernplattformen und Geburtsstätte von Foren, Online-Tests, E-Mail, Chats und Multiplayer-Spielen. Nach 40 Jahren jedoch scheiterte PLATO an den enormen Kosten der System- und Content-Entwicklung, gleichzeitig fehlte ein tragfähiges Geschäftsmodell.





### 3 Lernen in kleinen Schritten Große Hoffnung Microlearning

**Digitalisierung führt zu Medienkonsum** in kleinen Portionen. Das gilt auch für digitale Lernmedien und ist dort unter dem Begriff Microlearning bekannt. Gemeint ist eLearning in kleinen Lerneinheiten. Die Applikation registriert den individuellen Fortschritt und passt Inhalte und Wiederholungen an die bisher beantworteten Fragen an.

Microlearning ist eine maßgeblich von den Research Studios Austria, einer in Salzburg ansässigen Forschungs- und Vermarktungsplattform für universitäre Projekte, entwickelte Lerntechnologie für digitale Endgeräte. Seit 2003 ist Microlearning ein Forschungsschwerpunkt der Research Studios.

Das Produkt, das sich aus der Forschung des RSA entwickelt hat, ist die Lernlösung KnowledgeFox, die man 2012 zum gleichnamigen Spin-off machte, das Ende 2017 von der schwedischen Bonnier-Gruppe übernommen wurde. Mittlerweile schreiben sich viele Anbieter das Microlearning auf die Fahnen – eSquirrel, Brainscape oder phase6 sind nur einige Beispiele.

Die didaktische Grundlage des Microlearnings ist die sogenannte direkte Instruktion. Sie wurde in den späten 1960er-Jahren in den USA entwickelt und ist ein pädagogisch etablierter Begriff für das kleinschrittige Lehren einer kognitiven Wissensbasis mithilfe von Erklärungen, Übungen, Feedback und Kontrolle.

In John Hatties Metastudie „Visible Learning“ aus dem Jahr 2009 zu Wirksamkeitsfaktoren des Lehrens

und Lernens hat die direkte Instruktion sehr gut abgeschnitten. In den 1960er-Jahren fehlten ihren Entwicklern aber noch die Möglichkeiten der Digitalisierung, die nun beim personalisierten Microlearning genutzt werden können.

Diese Methode verspricht eine Entlastung der Lehrer bei der personalisierten Wissensvermittlung. Dank der digitalen Lernhäppchen ist es möglich, relativ einfach und kostengünstig individuelle Inhalte in einer 1:1-Relation von Lehrmittel zu Lernendem zur Verfügung zu stellen. Somit können neue Freiräume für anspruchsvollere pädagogische Aufgaben geschaffen werden.

Das New Yorker Projekt Teach to One zeigt das Potenzial personalisierten Lernens in kleinen Schritten mit digitaler Unterstützung. Täglich erhalten 10.000 Schüler personalisierte Mathematikurse auf ihre Computer, Tablets oder Smartphones. Regelmäßig wird überprüft, ob sie eine bestimmte Fertigkeit beherrschen, bevor sie zu fortgeschrittenen Materialien übergehen können.

**Microlearning verspricht eine Entlastung der Lehrkräfte bei der personalisierten Wissensvermittlung**

### 4 Im Norden viel Neues All Things digital

**In letzter Zeit** lässt sich in Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden eine Tendenz zu neuartigen Digital-only-Angeboten im Lernmediensektor beobachten. Sie verbinden qualitätsgesichert vorkonfigurierte und dennoch vom User modellierbare Verlagsinhalte mit einfachen Lernmanagement-Funktionen und Elementen des Microlearnings. Sie haben nichts mehr mit Büchern, auch nichts mehr mit E-Books gemein.

Eines dieser Angebote ist Clio-online. Das Start-up wurde 2006 in Dänemark gegründet, im März 2015 erwarb die schwedische Bonnier-Gruppe eine Mehrheitsbeteiligung. In Dänemark läuft das Fachportal schon länger, vor Kurzem wurde das System in Schweden ausgerollt.

Clio-online bietet Zugang zu einem digitalen Planungstool, das es Lehrerinnen und Lehrern ermöglicht, Hausaufgaben zu veröffentlichen, Kurse und Unterrichtspläne zu erstellen und sie mit Kollegen zu teilen sowie mit dem nationalen Lehrplan abzustimmen.

Multimediale und interaktive Inhalte sind direkt mit einem einfach gehaltenen Lernmanagementsystem für die Klassenverwaltung und Lernfortschrittskontrolle verknüpft. Lehrkräfte können die Inhalte verändern oder neue einfügen. Die Angebote lassen sich zu einer Jahresplanung strukturieren oder zu eigenen Unterrichtsphasen zusammenstellen.

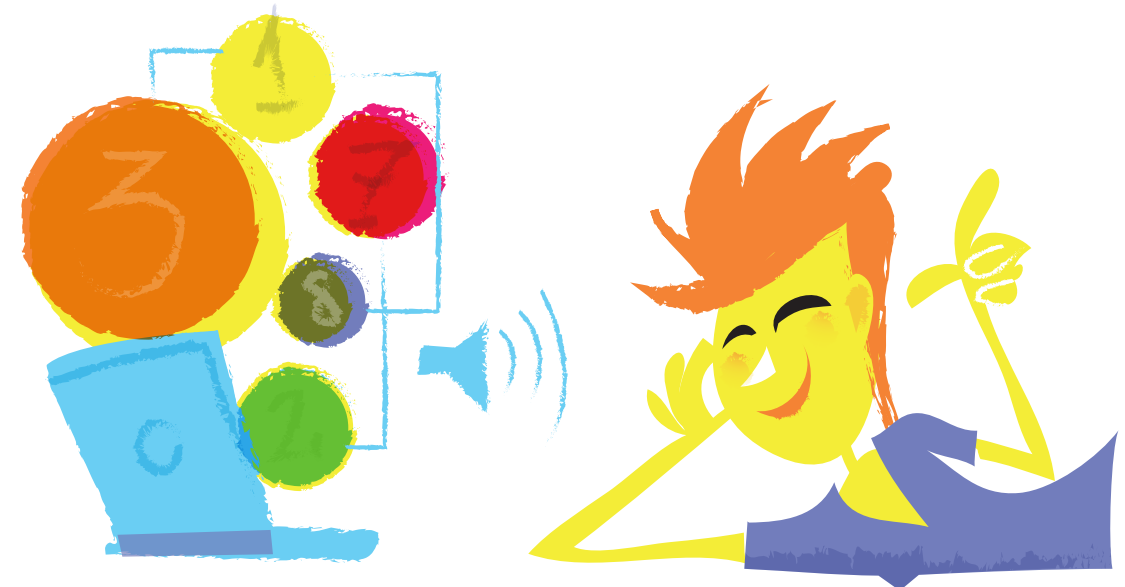
Hinter den Angeboten steht ein Redaktionsteam, das bei aktuellen Ereignissen oder Lehrplanänderungen neue Texte und Aktivitäten entwickelt. Schüler können zwischen einfachen und schwierigen Textversionen wählen, eine Vorlesefunktion nutzen oder eine spezielle Dyslexie-Schriftart aktivieren. Für selbstständiges Microlearning gibt es interaktive Trainings, passend zu den Unterrichtsinhalten.

Ein weiteres Beispiel für diese neuartige Verbindung von hochwertigen, individuell anpassbaren Inhalten mit einfachen LMS-Funktionen sind die interaktiven Lehrwerke der schwedischen Nationalencyklopedin (NE). Dieser einstige Anbieter einer gedruckten Enzyklopädie hat sich zu einem breit aufgestellten Digital-Learning-Anbieter entwickelt, der im deutschsprachigen Raum unter der 2015 übernommenen Marke Brockhaus firmiert.

Auch mit den digitalen Angeboten von NE können Kurse individuell gestaltet, Lerneinheiten umsortiert, verändert, ein- oder ausgeblendet werden. Lehrer bestimmen, ob Lösungen oder Lösungswege für Schüler sichtbar sind oder nicht. Die Inhalte lassen sich individuell hervorheben, mit Anmerkungen ergänzen, und viele Zusatzfunktionen sind integriert: Wörterbücher, Vokabeltrainer, Enzyklopädie.

Den Anwendern scheint's zu gefallen: Clio-online erfreut sich hoher Marktanteile in Dänemark, und auch in Schweden wird die Plattform gut angenommen – in jenem Land, in dem bereits drei Viertel der Schulen die digitalen NE-Services nutzen. Die Kosten liegen mit sechs bis acht Euro pro Schüler, Fach und Jahrgang unter jenen für Printbücher. Schulen werden großvolumige Abos mit langen Laufzeiten offeriert.

**Die neuen Digital-only-Angebote haben nichts mehr mit Büchern zu tun – auch nichts mit E-Books**





## All in One

Innovatives Lehren und Lernen im Zeitalter der Digitalisierung erfordert hochwertige und neuartige Inhalte. Die müssen lehrplan-konform und dennoch flexibel sein, laufend aktualisiert werden und einer Qualitätssicherung unterliegen

## DIGITAL MODELLIERBARE CONTENT- BASE

### SPANNENDER UNTERRICHT

durch  
**LEBENDIGES LERNDISIGN**  
für heterogene Lerngruppen

Lehrerinnen und Lehrer können die Inhalte an die Bedürfnisse ihrer Lerngruppe anpassen.

### INDIVIDUELLE LERNHILFE

durch  
**ADAPTIVES MICROLEARNING**  
passend zum Unterrichtsdesign

Schüler erwerben nötiges Basiswissen in kleinen Portionen im eigenen Lerntempo.

## 5 Blick in die Zukunft Content 4.0 – Learning All in One

Wovon träumt er also, der Fast-Lehrer aus den 1990er-Jahren nach zwanzig Jahren Erfahrung in der österreichischen Schulbuchbranche und ein bisschen unterrichten zwischendurch? In seinem Kopf hat sich die Vorstellung festgesetzt, dass innovatives Lehren und Lernen gerade im Zeitalter der Digitalisierung hochwertige und neuartige Inhalte benötigt: eine lehrplankonforme, qualitätsgesicherte, nachhaltig gepflegte und von der Lehrperson flexibel modellierbare digitale Inhalte-Plattform.

Eine solche Contentbase könnte das Lehren und Lernen gleich mehrfach unterstützen und so ein „Learning All in One“ ermöglichen:

Lehrerinnen und Lehrer könnten aus spannenden, lehrplankonformen Inhalten auswählen und damit ihren Unterricht mithilfe eines individuellen, lebendigen Designs an die Bedürfnisse unterschiedlicher Lerngruppen anpassen.

Schülerinnen und Schüler könnten auf verschiedenen Geräten, überall, jederzeit, adaptives Microlearning nutzen, das zum Unterricht passt und ihnen als individuelle Lernhilfe zum Erwerb des Basiswissens in kleinen Portionen und im eigenen Lerntempo dient.

Österreich hat wieder eine Chance: Wir hatten SchulbuchPlus und SchulbuchExtra, wir hatten und haben die Schulbuchaktion und jetzt digi4school und die eEducation-Initiative. Wir könnten aus all diesen Kompetenzen, aus diesem Erfahrungsschatz, etwas Neues entwickeln, das die Möglichkeiten digitaler Lerninhalte tatsächlich nutzt und die österreichische Schulbuchaktion zu einer zukunftsweisenden Schulmedienaktion ausbaut.

Um diese innovativen Lernplattformen zu einem breiten Erfolg zu machen, ist jedoch mehr erforderlich als bloß das Engagement einzelner Verlage. Vielmehr bedarf es einer Zusammenarbeit der gesamten Branche und aller politischen Entscheidungsträger.



Thomas Rott ist Geschäftsführer des MANZ Schulbuchverlags. Auf seinen ersten Lernplattform-Dummy „School & Fun“ ist er noch immer stolz

FOTO: CHRISTOPHER MAVRIC

# Die neuen MANZ M-BOOKs. Gedruckt und digital.

## Das MANZ Schulbuch heißt jetzt M-BOOK

Das M-BOOK ist ein Multimedia-Schulbuch. Es steht sowohl gedruckt als auch online zur Verfügung.



Erleben Sie jetzt das neue M-BOOK!



- 1 App downloaden : „Wir lernen mit MANZ“
- 2 Diese Seite scannen
- 3 Erlebnis starten



## Das bieten die neuen M-BOOKs

- ✓ Einstiegsvideos am Beginn der Kapitel
- ✓ Erklärvideos zum Wiederholen wichtiger Inhalte
- ✓ Lernkarten mit den wichtigsten Inhalten in übersichtlichen Portionen
- ✓ Kompetenzchecks zur Selbsteinschätzung des Lernfortschritts
- ✓ Interaktive Übungen
- ✓ Interaktive Lernspiele
- ✓ Umfangreiche Downloads
- ✓ Klare, attraktive, leicht verständliche Infografiken
- ✓ Optimale Lesbarkeit auch auf kleinen Bildschirmen

Wir bilden die Zukunft. Wir leben im Jetzt. Wir lernen mit MANZ.

MANZ



# „Ich habe mich mit Rechnungswesen ausgesöhnt.“

**Selbstporträt.** Petra Salzer, 32, Lektorin beim MANZ Schulbuchverlag über ihren Werdegang, den Reiz des Rechnungswesens – und was Lehrbücher und frisch servierte Gerichte gemeinsam haben

Aufgezeichnet von Stefan Schlögl

Es gab eine Zeit, da habe ich Rechnungswesen wirklich gehasst. Damals war ich Schülerin an der Höheren Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe in Zwettl. Mit Buchhaltung konnte ich nur wenig anfangen und wollte am liebsten nie wieder etwas damit zu tun haben. Dass ich jetzt ausgerechnet Lehrbücher für Rechnungswesen lektoriere, ist für mich dennoch kein Widerspruch. Je länger ich mich damit beschäftigte, umso transparenter und logischer erschien mir diese Welt. Man könnte sagen: Ich habe mich mit Rechnungswesen ausgesöhnt.

Seit neun Jahren arbeite ich jetzt für MANZ. Anfangs war das ein Studentenjob, neben dem Germanistik-Studium lektorierte ich als freie Mitarbeiterin die Übungen im SbX. Davor hatte ich als Kellnerin und in einer Videothek gearbeitet. In einen richtigen Verlag hineinzuschnuppern war für mich als angehende Germanistin schon etwas Besonders. Dass es ausgerechnet um Rechnungswesen ging, störte mich nicht, im Gegenteil: Ich konnte mich gut in die Schüler hineinversetzen, die Rechnungswesen nicht als Lieblingsfach haben, und wollte es für sie besser machen. Mittlerweile hat sich mein Auf-



„Die Inhalte sollen einfach jünger werden, dazu gehört auch, die Schüler mit ‚Du‘ anzusprechen.“

gabengebiet vergrößert: Ich achte darauf, dass die Texte für Schüler verständlich sind, muss Grafiken übersichtlich gestalten und Zusatzangebote wie die Belegkiste betreuen.

Ich komme ursprünglich aus einem Dorf im Waldviertel, ganz in der Nähe von Zwettl. Dort sagen die Menschen über eine, die immer am Werken ist: „Die sieht sich eine Arbeit.“ Das charakterisiert mich ziemlich gut. Ich kann einfach nicht ruhig sitzen bleiben, muss immer etwas zu tun haben. Gut möglich, dass ich das von meiner Mutter habe, sie hat sechs Kinder großgezogen und war an der Schule bei uns im Ort gewissermaßen das Mädchen für alles. Schulwartin, Reinigungskraft, gute Seele. Mittlerweile ist sie in Pension, genauso wie mein Vater, ein ehemaliger Mechaniker.

Die Schule ist mir meistens leicht gefallen. In der Hauptschule war ich sogar als Streberin bekannt, an der HLW in Zwettl habe ich nach Anfangsschwierigkeiten auch gute Noten geschrieben. Deutsch war mein absolutes Lieblingsfach. Grundsätzlich gefällt mir an der HLW, vor allem im Nachhinein betrachtet, die Praxisnähe des Unterrichts. Vieles, was ich damals gelernt habe, kann ich heute noch brauchen. Im Koch-Unterricht etwa musste ich exakte Ablauf-

pläne erstellen, damit die Speisen alle frisch und pünktlich auf den Tisch kommen. Dieses Zeitmanagement kann ich jetzt bei meiner Arbeit als Lektorin einsetzen, vor allem wenn es darum geht, aufwändige Projekte zu koordinieren.

Nach der Matura zog ich nach Wien und arbeitete als Sekretärin. Meine Eltern wollten, dass ich einen sicheren Beruf habe – dass ich nach zwei Jahren gekündigt und mit dem Germanistik-Studium begonnen habe, war für meine Mutter anfangs nicht ganz leicht.

Als ich nach dem Abschluss bei MANZ eine Vollzeitstelle bekam, reichte das Geld endlich, um auch etwas von der Welt zu sehen. Gemeinsam mit meinem Freund war ich in Kuba, Sansibar, Thailand und Jamaika. Immer Low Budget als Rucksacktouristen. Vor zwei Jahren jedoch legten wir eine Pause ein. Der Grund dafür war ein spezieller, die Geburt unseres Sohns Theodor.

Seit einigen Monaten bin ich wieder aus der Karenz zurück. Gerade arbeite ich mit einer Kollegin und einem Kollegen an der Neugestaltung der Rechnungswesen-Bücher. Ungefähr alle vier Jahre werden die Titel optisch und inhaltlich von Grund auf überarbeitet, Änderungen der Lehrpläne und der Steuergesetzgebung erfordern zusätzliche Überarbeitungen.

Insgesamt sollen die Übungsbeispiele und Inhalte einfach jünger werden, dazu gehört auch, dass die Schüler mit „Du“ angesprochen werden. Das alles ist natürlich ein aufwändiger Prozess, bei dem vor allem unsere Autorinnen und Autoren gefordert sind – alles Lehrer oder Direktoren, die das neben ihrem Hauptberuf machen. Dass die sich in ihrer Freizeit hinsetzen, um an Schulbüchern zu schreiben – diesen Einsatz bewundere ich wirklich sehr.

## Alles neu!

MANZ aktuell: drei neue M-Books, frisch aus dem Lektorat



### GANZ GENAU!

VON DER EINNAHMEN-AUSGABEN-RECHNUNG ZUR DOPPELTEN BUCHFÜHRUNG

Unternehmensrechnung HAK 1

Gewinn oder Verlust: Das ist die entscheidende Frage für Unternehmerinnen und Unternehmer am Ende des Jahres. Für eine zuverlässige Antwort müssen alle Geschäftsfälle eines Unternehmens genau und systematisch aufgezeichnet werden und nachvollziehbar sein. Die wichtigsten Systeme für diese Aufzeichnung sind die doppelte Buchführung und die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Sie sind die Basis des guten Wirtschaftens. Wer welches System anwenden muss und wie das geht, erfährst du in diesem Buch.

185944 | M-BOOK mit digi4school

185353 | M-BOOK ohne digi4school

978-3-7068-5311-8, Auflage 2018, HAK | LW

Autorenteam: Klaus-Peter Haberl, Gerhard Veidl, Rudolf Lechner, Helmut Bauer, Hannes Nitschinger

### START UP!

ENGLISH MADE EASY

Englisch BHS 1

English is really fun! Don't you believe us? Then let us take you on a journey into a language. You will learn, how to talk about your plans, your future, how

to make phone calls, arrange weekend activities, get better at presenting or simply how to write correct e-mails. We designed 12 units for your learning needs. At the end of each unit, you will

be able to check your skills. Plus, there's always a little extra to explore each topic a little further. Experience your progress. Dive into it.

185946 | mit digi4school

185355 | ohne digi4school

978-3-7068-5282-1, Auflage 2018 | HAK

Autorenteam: Karlheinz Rathgeb-Weber, Bernhard Strolz, Christian Tröbinger, Justin Morrison

### LOS GEHT'S!

GRUNDLAGEN FÜR DAS ABENTEUER WIRTSCHAFT

Betriebswirtschaft HAK 1

Wirtschaft kann ein Abenteuer sein.

Es gibt Höhen und Tiefen. Je besser man die Möglichkeiten und Gefahren kennt und einschätzen kann, umso besser die Voraus-

setzungen. Denn Wirtschaft wird von Menschen gemacht. Jeder Einzelne gestaltet das ökonomische Leben mit. Gut, wenn man weiß, wie alles funktioniert und Begriffe wie Kaufvertrag, Stakeholder, AGB, Marketing, Entre-

preneur oder Businessplan versteht. In diesem Buch lernst du die Grundlagen, die Basics für den wirtschaftlichen Erfolg.

UEW | 978-3-7068-5284-5, Auflage 2018

Betriebswirtschaft | Volkswirtschaft

Autorenteam: Elke Friesacher, Thomas Heimhofer



# Manz-Bilanz

## Der Schulbuchverlag in Zahlen

622

In so vielen Schulen und Bildungseinrichtungen werden aktuell Manz-Lehrbücher genutzt.

319

Zahl der Buchtitel des Manz Schulbuchverlags im Schuljahr 2017/2018

79.750

Gesamtseitenzahl aller aktuell angebotenen Schulbuchtitel. Das ist mehr als doppelt so viel wie die letzte Druckausgabe des Deutschen Wörterbuchs der Brüder Grimm mit 34.824 Seiten.

320.241

Zahl der Schulbücher, die im Schuljahr 2017/2018 abgesetzt wurden.

158

Zahl der angebotenen E-Books

30

Aktuelle Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Manz Schulbuchverlags

2,24

Kilometer. Höhe jenes Turms, der entstehen würde, wenn man alle abgesetzten Bücher übereinander stapeln würde.

50

So viele Titel werden allein im Laufe des Jahres 2018 komplett neu erarbeitet.

4-7

So viele Autoren und Redakteure sind durchschnittlich am Entstehen eines neuen Lehrbuchs beteiligt.

3

Durchschnittliche Zeit für die Entwicklung und Fertigstellung eines neuen Schulbuch-Titels in Jahren

1849

Jahr der Gründung des juristischen Fachverlags Manz'sche k.k. Hof-Verlags- und Universitätsbuchhandlung in Wien von Friedrich Manz. 1877: Erweiterung des Programms um eine „Deutsche Grammatik“, im Laufe der folgenden Jahre erscheinen die ersten Schulbücher und weitere Sprachlehren.

10.062

Die höchste Auflage eines MANZ-Buches. „Einführung in die Personalverrechnung“ lautet der Titel.

5

Zahl der Layouterinnen und Layouter

2

Nach so vielen Jahren wird ein Schulbuch spätestens aktualisiert. Lehrbücher zu Steuerlehre und Personalverrechnung werden jährlich überarbeitet.

1994

Jahr der Ausgliederung der Schulbuchsparte, Gründung der Manz Schulbuch GmbH



# Einfach mitmachen!

Was jetzt: Das Info- und Newsservice für alle Lehrerinnen und Lehrer an Österreichs berufsbildenden Schulen

JAHRES-  
ABO  
für Schulen und Lehrkräfte  
27,50 Euro (3 Hefte)

ERMÄSSIGTES  
JAHRESABO  
für Mitglieder im neuen  
MANZ-Online-Lehrerzimmer  
3 Hefte um nur 10 Euro  
plus 3 x wöchentlich  
den aktuellen Newsletter  
zusätzlich gratis



## Das Magazin

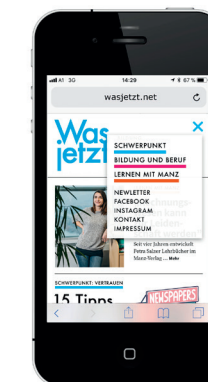
3 X JÄHRLICH:  
AKTUELLE THEMEN  
UND BERICHTE AUS  
DEN SCHULEN

- In jeder Ausgabe:  
das Schwerpunktthema  
aus Gesellschaft und Beruf
- Schulporträts und  
neue Ausbildungen
- Die Trends in Unterricht,  
Wirtschaft und Beruf

## Gratis-Newsletter

3 X WÖCHENTLICH BEQUEM  
IN IHREM POSTFACH

- Noch mehr aktuelle  
News und Infos für  
Lehrerinnen und Lehrer
- Reportagen und Berichte  
aus dem Magazin
- News aus dem MANZ  
Schulbuchverlag



GUTER  
STOFF!



Jetzt anmelden:  
[www.wasjetzt.net](http://www.wasjetzt.net)

Was  
jetzt

BILDUNG, SCHULE, BERUF. DAS LEBENSMAGAZIN VON MANZ SCHULBUCH



# Reine Formsache: das STANDARD-Abo.

Unabhängig, kritisch und unbeugsam  
in jedem Format. Ganz egal ob  
klassisches STANDARD-Abo, Kompakt  
oder E-Paper: Sie lesen richtig.

**JETZT  
GRATIS  
TESTEN!**



**E-PAPER**

**KOMPAKT**

**derStandard.at**



derStandard.at/Testlesen