

# Österreich Spezial

**Helene Babel**

(Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Sektion II Berufsbildung)

## Informiertes Verwaltungshandeln in der Berufsbildung

Online unter:

online seit: 1.2.2008

[http://www.bwpat.de/ATspezial/babel\\_atspezial.shtml](http://www.bwpat.de/ATspezial/babel_atspezial.shtml)

in

*bwp@* Spezial 3 | Oktober 2007/ Februar 2008

## Berufs- und Wirtschaftspädagogik in Österreich. Oder: Wer „macht“ die berufliche Bildung in AT?

Hrsg. von Franz Gramlinger, Peter Schlögl & Michaela Stock  
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)



---

## **ABSTRACT** (BABEL 2008 in *bwp@ Österreich-Spezial*)

---

Online: [www.bwpat.de/ATspezial/babel\\_atspezial.pdf](http://www.bwpat.de/ATspezial/babel_atspezial.pdf)

Aufgrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen befinden sich sowohl die berufsbildenden Schulen, als auch die sie verwaltende Administration im Wandel: Sowohl das pädagogische Handeln – die Initiierung, Unterstützung und Begleitung von gesellschaftlich relevanten schulischen Bildungsprozessen, als auch das Verwaltungshandeln – die Herstellung, Absicherung und Weiterentwicklung der für das Lehren und Lernen erforderlichen Rahmenbedingungen, stellen heute mehr denn je anspruchsvolle und komplexe Aufgaben dar.

Die Aufgabenstruktur der ministeriellen Verwaltung verändert sich dahingehend, dass der Anteil an rein administrativen Aufgaben abnimmt, während Managementaufgaben zunehmend zum Tagesgeschäft gehören („from administration to management and from management to leadership“).

Die professionelle Wahrnehmung derartiger Management- und Leadership-Aufgaben ist auf eine fundierte Wissensgrundlage angewiesen, und erfordert mitunter neue Formen der Arbeitsorganisation. Der Beitrag zeigt dies anhand konkreter Beispiele aus der Verwaltungspraxis der für das österreichische berufsbildende Schulsystem zuständigen Sektion II im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur auf.

---

### **Informed administrative behaviour in vocational education and training**

---

Current societal developments mean that vocational schools, as well as the administrations that control them, are in a state of flux: pedagogical action – the initiation, support and accompanying of societally relevant school-based educational processes - as well as administrative behaviour – the creation, guaranteeing and further development of the conditions that are required for teaching and learning to take place - represent increasingly challenging and complex tasks.

The structure of tasks of the administration at the ministry is changing in that the proportion of purely administrative tasks is declining, while management tasks are increasingly part of the daily routine (“from administration to management and from management to leadership”).

The professional perception of such management and leadership tasks is based on a deep foundation of knowledge, which comprises various forms of knowledge from different areas of knowledge. The paper demonstrates this using examples and discusses which conditions and structures could support appropriate communication, co-ordination and co-operation between the sectors of practice, administration, politics and research. The paper concludes with some indications of suggested next steps.

---

## **Informiertes Verwaltungshandeln in der Berufsbildung**

---

Nicht nur die berufsbildenden Schulen befinden sich aufgrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen im Wandel. Auch die sie verwaltende Administration ist mit neuen Anforderungen und Veränderungen konfrontiert, denen mit organisationsbezogenen und individuellen Lernprozessen begegnet werden muss. Bei knapper werdenden (öffentlichen) Ressourcen sind Aufgaben zu bewältigen, die an Umfang und Komplexität zunehmen. Sowohl das pädagogische Handeln – die Initiierung, Unterstützung und Begleitung von gesellschaftlich relevanten schulischen Bildungsprozessen, als auch das Verwaltungshandeln – die Herstellung, Absicherung und Weiterentwicklung der für das Lehren und Lernen erforderlichen Rahmenbedingungen, stellen heute mehr denn je anspruchsvolle Arbeitsbereiche dar.

In dem vorliegenden Beitrag wird das österreichische berufsbildende Schulwesen aus der Perspektive der staatlichen Verwaltung betrachtet – als „Arbeitsgegenstand“ der zuständigen Sektion II Berufsbildendes Schulwesen (in der Folge Sektion Berufsbildung) im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (in der Folge bm:ukk). Am Beispiel eines konkreten Aufgabenfelds der Sektion, der Qualitätssicherung im berufsbildenden Schulwesen, lässt sich zeigen, dass sich die Aufgabenstruktur der ministeriellen Verwaltung verändert: Der Anteil an rein administrativen Aufgaben nimmt ab, während Managementaufgaben zunehmend zum Tagesgeschäft gehören („from administration to management and from management to leadership“).

Zunächst werden einige, auch statistische „Eckdaten“ herangezogen, um das berufsbildende Schulwesen in Aufbau und Größenordnung als Teil des österreichischen Bildungssystems beschreibend darzustellen (1).

Daran schließen sich einige knappe Hinweise zu den zum Teil gesetzlich festgelegten sachlichen Zuständigkeitsbereichen, Organisations- und Arbeitsstrukturen, die den Rahmen für das ministerielle Verwaltungshandeln bilden. (2).

Anhand eines Beispiels aus der Implementierungsphase der QualitätsInitiative BerufsBildung (qibb), eines Schwerpunktprojekts der Sektion Berufsbildung zur Entwicklung und Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems im gesamten Bereich des berufsbildenden Schulwesens, sollen einige der Herausforderungen nachvollziehbar werden, die sich bei der Realisierung eines neuartigen und komplexen Vorhabens im Spannungsfeld zwischen Schulpraxis, Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft stellen (3).

# 1 Eckdaten des österreichischen berufsbildenden Schulwesens

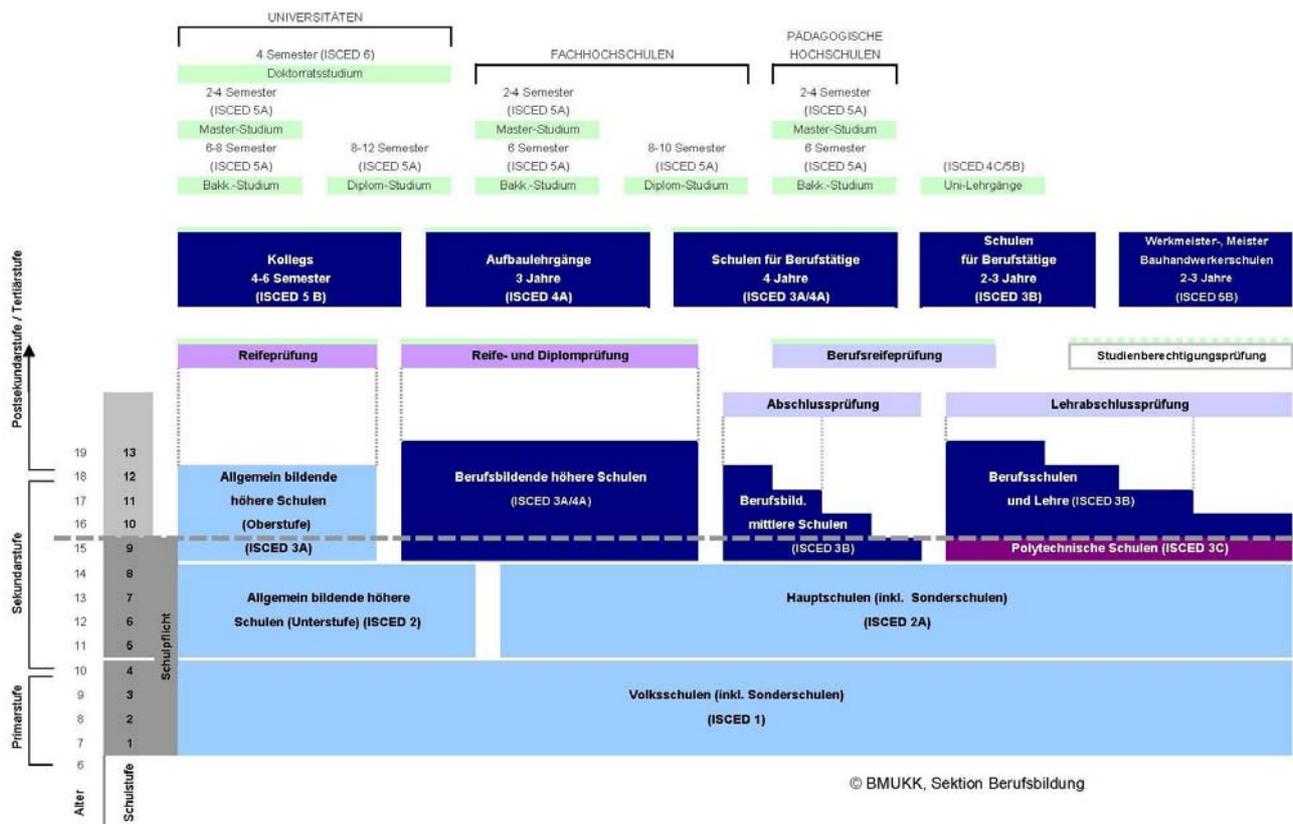


Abb. 1: Vereinfachte Darstellung des österreichischen Bildungssystems (dunkelblau: berufsbildende Schulen)

Die vereinfachte Darstellung des österreichischen Bildungssystems in Abb. 1 zeigt, dass die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen (in der Folge BMHS) mit der 9. Schulstufe beginnen. Das letzte Jahr der neun Jahre umfassenden Schulpflicht kann damit in einer allgemein bildenden Pflichtschule (Hauptschule, Sonderschule, Polytechnische Schule), in der 5. Klasse einer allgemein bildenden höheren Schule (in der Folge AHS), in einer BMHS oder in einer Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik bzw. für Sozialpädagogik absolviert werden.

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der verschiedenen Schultypen, die zu den berufsbildenden Schulen (in der Folge BBS) gehören, sowie die entsprechende Ausbildungsdauer und ISCED-Klassifizierung. Umfassende Informationen über die österreichischen BBS bietet das von der Sektion Berufsbildung betriebene Internet-Portal **BERUFSBILDENDE SCHULEN IN ÖSTERREICH 2008** [www.berufsbildendeschulen.at](http://www.berufsbildendeschulen.at); über das österreichische Berufsbildungssystem ARCHAN/ MAYR 2006, über das österreichische Bildungssystem die Homepage des bm:ukk [www.bmukk.gv.at](http://www.bmukk.gv.at) sowie der Österreich-Beitrag in der EURYBASE-Datenbank (2005/06).

Tabelle 1: **Berufsbildende Schulen (BBS)**<sup>1</sup>

Schultyp	Ausbildungsdauer in Jahren <sup>2</sup>	ISCED
Berufsschulen	2 bis 4, in der Regel 3	3B
Technische, gewerbliche u. kunstgewerbliche Schulen	HTL 5/Fachschule 4	3A; 4A/ 3B
Kaufmännische Schulen	HAK 5/HAS 3	3A; 4A/ 3B
Schulen für wirtschaftliche Berufe	HLW 5/Fachschule 3	3A; 4A/ 3B
Schulen für Tourismus	HLT 5/Fachschule 3	3A; 4A/ 3B
Schulen für Mode u. Bekleidungstechnik u. für künstlerische Gestaltung	HLM 5/Fachschule 3	3A; 4A/ 3B
Schulen für Sozialberufe	2 bis 3	3B
Höhere Land- u. forstwirtschaftliche Schulen	5	3A; 4A
Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik u. für Sozialpädagogik	5	3A; 4A

1 Schulen der angeführten berufsbildenden Schultypen fallen in den Zuständigkeitsbereich der Sektion Berufsbildung; hierzu sind auch die Sonderformen – z.B. Kollegs (2-3 Jahre; ISCED 5B), Aufbaulehrgänge (3 Jahre; ISCED 4A), Schulen für Berufstätige (2-4 Jahre; ISCED 3A; 4A/ 3B), Werkmeister-, Meister- u. Bauhandwerkerschulen (2-3 Jahre; ISCED 5B) sowie Schulversuche hinzuzuzählen; nicht in den unmittelbaren Zuständigkeitsbereich der Sektion Berufsbildung fallen etwa Schulen des Gesundheitsbereichs und mittlere und niedere land- und forstwirtschaftliche Schulen – wiewohl auch diese berufsbildend sind.

2 Dauer in Jahren; vor dem Schrägstrich jeweils die Dauer der höheren Schule, nach dem Schrägstrich die Dauer der mittleren Schule (Fachschule).

(Quelle: bm:ukk, Sektion Berufsbildung)

BBS haben einen „doppelten Bildungsauftrag“: Sie vermitteln neben einer breit angelegten Allgemeinbildung eine berufliche Erstausbildung. Die angebotenen Ausbildungen sind von unterschiedlicher Dauer und decken ein in Theorie und Praxis breites fachinhaltlich und allgemein bildendes Spektrum ab; mit ca. 490 Lehrplänen weist das berufsbildende Schulwesen einen hohen Grad an Differenzierung im Bildungsangebot auf. BBS ermöglichen ihren Absolvent/innen sowohl den direkten Berufseinstieg, als auch die höherqualifizierende Fortsetzung ihres Bildungswegs. Diese doppelte Möglichkeit durch Doppelqualifikation darf als ein wesentlicher Grund für den bereits seit den 1980er Jahren deutlich beobachtbaren kontinuierlichen Zuwachs an Schüler/innen angesehen werden. Nach wie vor bildet ab der 10. Schulstufe die duale Ausbildung (Berufsschulen und Lehre) den Ausbildungstyp, für den sich die meisten österreichischen Jugendlichen entscheiden. Seit Beginn der 1990er Jahre steigt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen an den berufsbildenden höheren Schulen (in der Folge BHS). Sie ermöglichen mit der Vermittlung von beruflichen Qualifikationen die Ausübung von gehobenen Berufen in Wirtschaft, Verwaltung und Industrie, und eröffnen zugleich den allgemeinen Hochschulzugang. Auf europäischer Ebene werden die Reife- und Diplomprüfungsabschlüsse der BHS (einschließlich deren Sonderformen) mit der „Richtlinie 2005/36/EG über die Anerkennung von Berufsqualifikationen“ (EUROPÄISCHE UNION 2005; vgl.

auch KREIML 1995/96, 20ff.) als Zugangsberechtigungen zu reglementierten Berufen anerkannt, die in anderen Mitgliedstaaten eine Hochschul- oder Universitätsausbildung von bis zu vier Jahren erfordern; diese Regelung stellt eine im Zusammenhang mit der Förderung der beruflichen Mobilität der BHS-Absolvent/innen bedeutsame Maßnahme dar.

Das Angebot der BBS ist auch aufgrund der gesetzlich verankerten schulautonomen Gestaltungsmöglichkeiten vielfältig; sie erlauben der einzelnen Schule eine individuelle Profilbildung, etwa durch die Abstimmung ihrer Angebote und Schwerpunktsetzungen auf regionale Besonderheiten oder die Orientierung an aktuellen Qualifikationsnachfragen seitens der Unternehmen. Die damit gegebene – und dezentral wahrgenommene – Flexibilität ist erforderlich, um rasch auf sich ändernde Arbeitsmarktanforderungen (aber auch auf die Situation des Bildungsmarkts) reagieren, und vor Ort vorhandene Ressourcen optimal nützen zu können. Die Konzeption, Umsetzung und Weiterentwicklung von zeitgemäßen, an den Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft orientierten berufsbildenden Ausbildungsprogrammen bedarf des Zusammenwirkens aller Ebenen und Institutionen des Schulsystems – und darüber hinaus sorgfältig durchgeführter Abstimmungsprozesse mit den relevanten systemexternen Stakeholdergruppen (Eltern, Sozialpartner, Vertreter/innen aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Wissenschaft etc.).

Einige in Tabelle 2 angegebene Grunddaten aus der Bevölkerungs- und Arbeitsmarktstatistik sollen es erleichtern, die in weiterer Folge dargestellten schulstatistischen Kennzahlen gedanklich in Relation zur österreichischen Gesamtpopulation zu setzen.

Tabelle 2: **Grunddaten aus der Bevölkerungs- und Arbeitsmarktstatistik**

	gesamt	davon Frauen
Bevölkerung, Jahresdurchschnitt 2006 <sup>1</sup>	8,281.948	4,253.290
Lebendgeborene nach d. Wohnland d. Mutter, 2006 <sup>2</sup>	77.914	38.312
Altersgruppe 15 bis unter 20, Jahresdurchschnitt 2006 <sup>3</sup>	493.448	240.581
Erwerbstätige, Jahresdurchschnitt 2006 <sup>4</sup>	3,928.300	1,780.700
Erwerbstätige, Jahresdurchschnitt 2006 nach Ausbildung <sup>4</sup> :		
Pflichtschule	121.800	64.300
Lehre	219.900	76.300
Berufsbildende mittlere Schule	75.800	51.500
Höhere Schule	169.400	82.200
Universität und hochschulverwandte Lehranstalt	173.700	84.600
darunter Universität	150.200	66.000
Bildungsstand der Jugendlichen, Jahresdurchschnitt 2006, <i>in Prozent</i> und in Zahlen <sup>5</sup>	85,8 437.000	86,7 224.000
Anteil der frühen Schulabgänger/innen, Jahresdurchschnitt 2006, <i>in Prozent</i> und in Zahlen <sup>6</sup>	9,6 65.700	9,8 34.200
Arbeitslosenquote, Jahresdurchschnitt 2006 <i>in Prozent</i> <sup>7</sup>	6,8	
vorgemerkte Arbeitslose, Jahresdurchschnitt 2006 <sup>8</sup>	239.174	103.396
vorgem. arbeitslose Jugendliche 19 bis unter 25 Jahre, 2006 <sup>9</sup>	34.005	14.509
vorgem. arbeitslose Jugendliche 15 bis unter 19 Jahre, 2006 <sup>9</sup>	4.087	2.170

- <sup>1</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 02 Bevölkerung, Tabelle 2.12, 48.  
<sup>2</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 02 Bevölkerung, Tabelle 2.36, 78.  
<sup>3</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 02 Bevölkerung, Tabelle 2.13, 48.  
<sup>4</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 07 Beschäftigung und Arbeitsmarkt, Tabelle 7.05, 202.  
<sup>5</sup> Anteil der 20- bis 24-jährige Personen mit mindestens einem Sekundarstufe II-Abschluss (= Jugendliche mit weiterführendem Bildungsabschluss) an der entsprechenden Altersgruppe in der Gesamtbevölkerung; EU-15: 74,8%; EU-27: 77,8%; STATISTIK AUSTRIA 2007a.  
<sup>6</sup> Anteil der 18- bis 24-jährigen Personen ohne weiterführenden Bildungsabschluss, die an keiner Aus- oder Weiterbildung teilnehmen, oder auf Grund von Ferien den Schul-/Hochschulbesuch unterbrechen, an der entsprechenden Altersgruppe in der Gesamtbevölkerung; EU-15: 17%; EU-27: 15,3%; STATISTIK AUSTRIA 2007b.  
<sup>7</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 07 Beschäftigung und Arbeitsmarkt, Tabelle 7.22, 212.  
<sup>8</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 07 Beschäftigung und Arbeitsmarkt, Tabelle 7.23, 213.  
<sup>9</sup> STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 07 Beschäftigung und Arbeitsmarkt, Tabelle 7.24, 213.

Im Schuljahr 2005/06 wurden in Österreich insgesamt ca. 1.199.207 Schüler/innen gezählt, davon besuchten ca. 328.600 (27,4 %) eine BBS (siehe Tabelle 3). BBS befinden sich österreichweit an ca. 700 Standorten (davon sind ca. 330 BHS-Standorte; Quelle: bm:ukk, Sektion Berufsbildung). Etwa 27.000 Lehrer/innen unterrichten an diesen BBS (eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR 2006, Tabelle 2.1, 29).

Tabelle 3: **Schulartenproportionen, Verteilung der Schüler/innen aller Schulstufen nach Schularten, Schuljahr 2005/06<sup>1</sup>**

Schüler/innen gesamt <sup>2</sup>	Allgemein bildende Schulen insgesamt	Allgemein bildende Pflichtschulen	Allgemein bildende höhere Schulen	Berufsbildende Schulen insgesamt <sup>3</sup>	Berufsbildende Pflichtschulen	Berufsbildende mittlere Schulen	Berufsbildende höhere Schulen	Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik und für Sozialpädagogik	Sonstige <sup>4</sup>
1.199.207	857.446	656.153	201.293	328.639	128.287	52.927	134.346	13.079	13.122
100 %	71,5 %	54,7 %	16,8 %	27,4 %	10,7 %	4,4 %	11,2 %	1,1 %	1,1 %
				100 %	39,0 %	16,1 %	40,9 %	4,0 %	

<sup>1</sup> Vorläufige Zahlen; Schulstufen: Vorschulstufe u. 1.-12. Schulstufe; Schulen des Gesundheitsbereichs und Schulen mit eigenem Organisationsstatut sind nicht inkludiert.

<sup>2</sup> Inklusive Berufsbildende Akademien und Akademien der Lehrer- und Erzieherbildung.

<sup>3</sup> Summe aus „Berufsbildende Pflichtschulen“, „Berufsbildende mittlere Schulen“, „Berufsbildende höhere Schulen“ und „Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik und für Sozialpädagogik“.

<sup>4</sup> Berufsbildende Akademie und Akademien der Lehrer- und Erzieherbildung.

(eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR 2006, Tabelle 2.4a, 38)

Aus der Darstellung des österreichischen Bildungssystems in Abb. 1 geht hervor, dass die duale Ausbildung (Berufsschulen und Lehre) ab der 10. Schulstufe beginnt (nach Erfüllung der Schulpflicht). Um die Verteilung der Schüler/innen zwischen allgemein bildenden Schulen und BBS und die Verteilung innerhalb der BBS auf die verschiedenen berufsbildenden Schultypen zu betrachten, ist es daher sinnvoll, die Daten für die 10. Schulstufe heranzuziehen (siehe Tabelle 4 sowie die drei Kreisdiagramme in Abb. 2, 3 und 4): Im Schuljahr 2005/06 besuchten ca. 80 % der Schüler/innen der 10. Schulstufe eine BBS, ca. 20 % eine AHS; die Verteilung innerhalb der BBS zeigt, dass sich die meisten Schüler/innen in der dualen Ausbildung befinden (37,7 % aller Schüler/innen bzw. 47,3 % der Schüler/innen von BBS).

Tabelle 4: **Schulartenproportionen, Verteilung der Schüler/innen, 10. Schulstufe nach Schularten, Schuljahr 2005/06<sup>1</sup>**

Schüler/innen 10. Schulstufe gesamt <sup>2</sup>	Allgemein bildende Schulen insgesamt	Allgemein bildende Pflichtschulen	Allgemein bildende höhere Schulen	Berufsbildende Schulen insgesamt <sup>3</sup>	Berufsbildende Pflichtschulen	Berufsbildende mittlere Schulen	Berufsbildende höhere Schulen	Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik und für Sozialpädagogik	Sonstige <sup>4</sup>
106.370	21.425	-	21.425	84.767	40.093	13.653	25.839	5.182	178
100 %	20,1 %	-	20,1 %	79,7 %	37,7 %	12,8 %	24,3 %	4,9 %	0,2 %
				100 %	47,3 %	16,1 %	30,5 %	6,1 %	

<sup>1</sup> Vorläufige Zahlen. Schulen des Gesundheitsbereichs und Schulen mit eigenem Organisationsstatut sind nicht inkludiert.

<sup>2</sup> Inklusive Akademien der Lehrer- und Erzieherbildung.

<sup>3</sup> Summe aus „Berufsbildende Pflichtschulen“, „Berufsbildende mittlere Schulen“, „Berufsbildende höhere Schulen“ und „Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik und für Sozialpädagogik“.

<sup>4</sup> Akademien der Lehrer- und Erzieherbildung.

(eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR 2006, Tabelle 2.4a, 38)

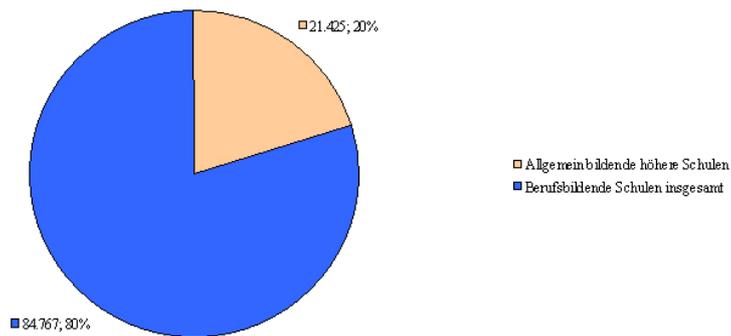


Abb. 2: Schulartenproportionen AHS – BBS insgesamt, Verteilung der Schüler/innen, 10. Schulstufe, Schuljahr 2005/06 (eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR 2006, Tabelle 2.4a, 38)

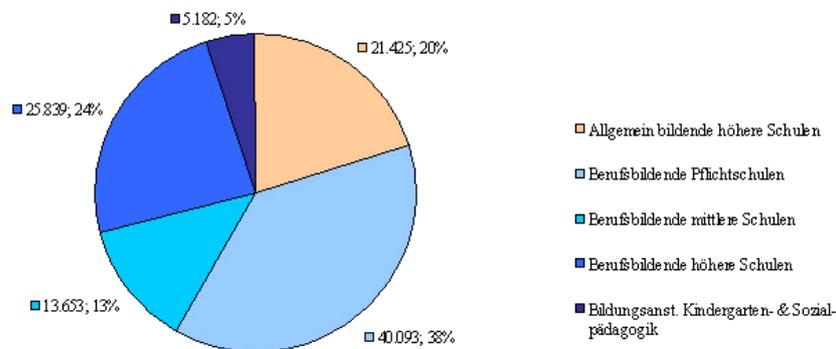


Abb. 3: Schulartenproportionen AHS – BBS nach Schultypen, Verteilung der Schüler/innen, 10. Schulstufe, Schuljahr 2005/06 (eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR 2006, Tabelle 2.4a, 38)

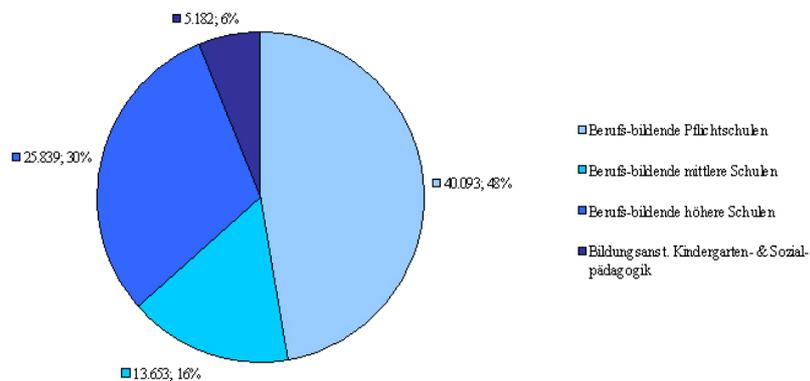


Abb. 4: Schulartenproportionen – BBS nach Schultypen, Verteilung der Schüler/innen, 10. Schulstufe, Schuljahr 2005/06 (eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR 2006, Tabelle 2.4a, 38)

Die Lehr- bzw. duale Berufsausbildung mit den beiden Lernorten Schule und Betrieb stellt für Auszubildende, die die Pflichtschulzeit absolviert haben, quantitativ die wichtigste formale Ausbildung dar.

„49.1 % aller Jugendlichen machen eine Lehre in Gewerbe und Handwerk, gefolgt vom Handel (15.2 %), der Industrie (13 %) und der Tourismus- und Freizeitwirtschaft (11.5 %). In diesen vier quantitativ stärksten Branchen werden 88.8 % aller Lehrlinge ausgebildet. Weitere Ausbildungsbereiche sind Information und Coaching, Transport und Verkehr sowie Geld-, Kredit und Versicherungswesen.

Insgesamt gab es im Jahr 2005 38.470 Lehrbetriebe, in Summe haben 38.552 Jugendliche eine Lehre begonnen, das sind 42.6 % der Jahrgangsguppe. Es befanden sich 2005 122.378 Jugendliche in Lehrausbildung. [Anm. d. Verf.: 2006 125.961; STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel Beschäftigung und Arbeitsmarkt, Tabelle 7.16, 210] Dies entspricht einem Anstieg von 2.8 % gegenüber 2004 [Anm. d. Verf.: 2,9 % gegenüber 2005] (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, 2005).

In den letzten Jahren wurden mehr als 100 Lehrberufe neu eingeführt oder modernisiert, viele davon im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, wie z.B. EDV-Systemtechnik, Informatik, IT-Elektronik oder Medienfachmann/-frau (mit Spezialisierung Mediendesign oder Medientechnik).

In Österreich gibt es derzeit 283 Lehrberufe. Einige dieser Lehrberufe können in so genannten Doppellehren absolviert werden; das sind gesetzlich geregelte Kombinationsmöglichkeiten von zwei Lehrberufen, z.B. Koch/Köchin und Restaurantfachmann/-frau. Insgesamt ergeben sich daraus 361 Möglichkeiten der Lehrausbildung“ (GRUBER/ ZDRAHAL-URBANEK 2006, 2).

Der dualen Ausbildung folgen hinsichtlich der Schülerzahlen die BHS; sie hatten im Jahr 2005/06 einen Anteil von 24,3 % aller Schüler/innen bzw. von 30,5 % der Schüler/innen von BBS. Alle BHS dauern 5 Jahre und schließen mit einer Reife- und Diplomprüfung ab (ISCED 4A). Sie vermitteln sowohl eine facheinschlägige berufliche Erstausbildung, als auch Studierfähigkeit. Tabelle 5 listet die verschiedenen Schultypen auf, die zu den BHS gehören, und führt zu jedem Schultyp fünf Beispiele für Fachrichtungen bzw. Ausbildungen, die Anzahl der Schulstandorte sowie die für das Schuljahr 2007/08 geschätzte Zahl der Absolvent/innen auf.

Tabelle 5: **Tabelle Berufsbildende höhere Schulen (BHS)<sup>1</sup>**

Schultyp	Fachrichtungen bzw. Ausbildungen (je 5 Beispiele)	Stand- orte	Absolvent/innen Schuljahr 2007/08
Höhere technische und gewerbliche Lehranstalten (HTL)	Bautechnik Betriebsmanagement Chemie u. Chemieingenieurwesen Elektrotechnik Elektronik	75	ca. 8.560
Handelsakademien (HAK)	Informationsmanagement u. Informationstechnologie Internationale Wirtschaft mit Fremdsprache(n) u. Kultur Entrepreneurship u. Management Logistikmanagement u. Speditionswirtschaft Controlling u. Accounting	120	ca. 6.500
Höhere Lehranstalten für wirtschaftliche Berufe (HLW)	Kultur- u. Kongressmanagement Sozialmanagement Wirtschaftsinformatik Unternehmenskommunikation u. Medien Umweltökonomie	80	ca. 4.000
Höhere Lehranstalten für Tourismus (HLT)	E-Marketing u. Tourismusmanagement Hotel- u. Eventmanagement Hotelmanagement u. Gesundheitstourismus Internationale Kommunikation in der Wirtschaft Management for International Tourism	25	ca. 950
Höhere Lehranstalten für Mode und Bekleidungstechnik und für künstlerische Gestaltung (HLM)	Angewandte Betriebsführung Bekleidungstechnik Mode, Grafik, Design Modemarketing Supply Chain Management	18	ca. 900
Höhere Land- und forstwirtschaftliche Schulen (HLF)	Garten- u. Landschaftsgestaltung Land- u. Ernährungswirtschaft Landwirtschaftliches Qualitätsmanagement Unternehmensmanagement Landtechnik	12	ca. 550
		330	ca. 21.460

<sup>1</sup> Ausbildungsdauer: 5 Jahre; ISCED 4A; ohne Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik und für Sozialpädagogik, da diese zwar zu den BBS, nicht aber zu den BHS gezählt werden, sondern einen eigenständigen berufsbildenden Schultyp mit Reife- und Diplomprüfungsabschluss bilden.

(Quelle: bm:ukk, Sektion Berufsbildung)

Eine wichtige Einflussgröße für die Entwicklung eines Bildungssystems ist die demographische Entwicklung. Sie ist insbesondere im Zusammenhang mit Bildungsplanungs- und Bildungsökonomiefragen bedeutsam. In Österreich lag die Zahl der Lebendgeborenen in den 1980er und 1990er Jahren bei durchschnittlich etwa 90.000 pro Jahr; 2001 war das Jahr mit der geringsten in Österreich jemals registrierten Geburtenzahl (STATISTIK AUSTRIA 2007c). Seither ist zwar kein einheitlicher Trend, jedoch im Schnitt ein stetiger Geburtenrückgang zu beobachten (siehe Abb. 5).

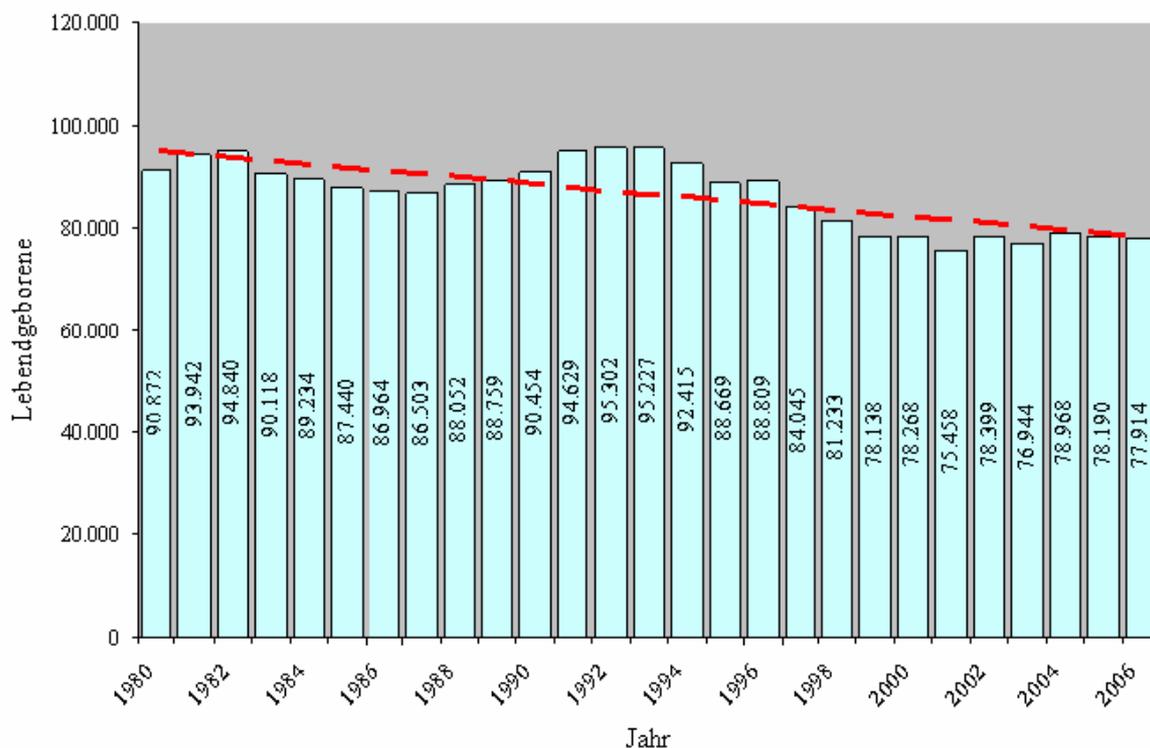


Abb. 5: Demographische Entwicklung 1980 bis 2006 – Geburtenzahlen (eigene Darstellung aufgrund der Daten aus: STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 02 Bevölkerung, Tabelle 2.29, 70)

Trotz des Geburtenrückgangs, der sich in der Primarstufe merkbar auswirkt, nehmen die Schülerzahlen der AHS und – noch stärker – der BHS zu; dies lässt sich unter anderem anhand der Zahlen der erfolgreich abgelegten Reifeprüfungen seit 1960 zeigen:

„Im Jahr 2003 wurden in Österreich 36.725 Reifeprüfungen erfolgreich abgelegt. Damit hat sich die Zahl der Absolventinnen und Absolventen bei gleichzeitig insgesamt sinkenden Bevölkerungszahlen seit 1960 mehr als verdreifacht. Bei diesem Zuwachs ist besonders die Veränderung der Geschlechterverteilung der Maturanten bemerkenswert. Waren Frauen 1960 mit einem Anteil von weniger einem Drittel an allen Reifeprüfungen so stark unterrepräsentiert, dass von einer klaren Benachteiligung in der Bildungspartizipation gesprochen werden kann, so erwarben in den letzten Jahren deutlich mehr Frauen als Männer eine Matura. Zuletzt betrug der Frauenanteil 58 % (Abschlussjahr 2003).

Von allen Reifeprüfungen wurden weniger als die Hälfte an den allgemein bildenden höheren Schulen erworben. Im Abschlussjahr 2003 waren dies 40 %. Der größere Teil der Schüler und Schülerinnen erwarb die Reifeprüfung an den Berufsbildenden Schulen“ (STATISTIK AUSTRIA 2007d). Siehe hierzu Abb. 6 und 7 sowie Tabelle 6.

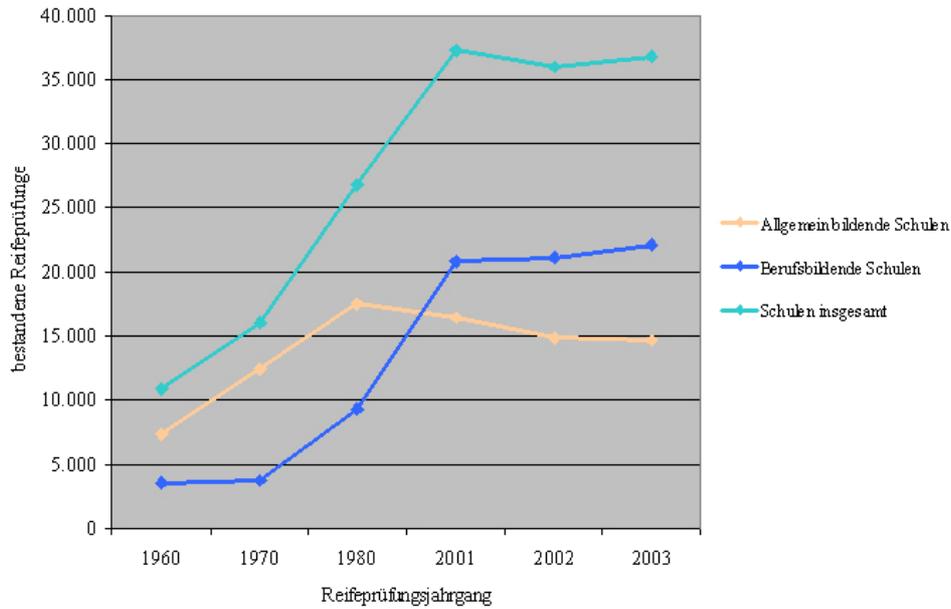


Abb. 6: Bestandene Reifeprüfungen 1960 bis 2003 nach Schultypen (eigene Darstellung aufgrund der Daten aus: STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 04 Bildung, Tabelle 4.05, 140)

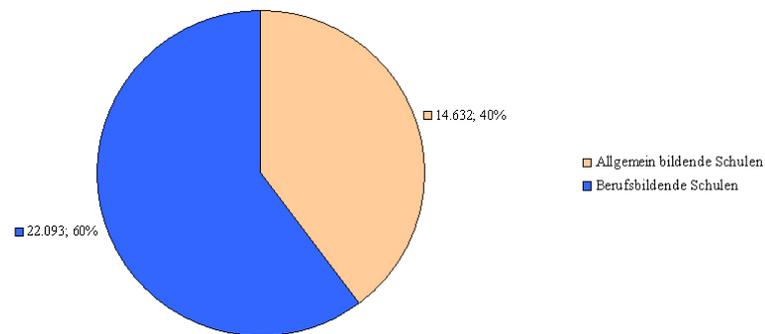


Abb. 7: Bestandene Reifeprüfungen 2003 nach Schultypen (eigene Darstellung aufgrund der Daten aus: STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 04 Bildung, Tabelle 4.05, 140)

Tabelle 6: **Bestandene Reifeprüfungen 1960 bis 2003<sup>1</sup> nach Schultypen**

Reifeprüfungsjahrgang <sup>2</sup>	Schulart <sup>3</sup>					
	Allgemein bildende Schulen		Berufsbildende Schulen <sup>4</sup>		Schulen insgesamt	
	gesamt <i>in %</i>	davon weibl.	gesamt <i>in %</i>	davon weibl.	gesamt	davon weibl.
1960	7.322 <i>67,6 %</i>	-	3.510 <i>32,4 %</i>	281	<b>10.832</b>	-
1970	12.384 <i>77,1 %</i>	4.428	3.685 <i>22,9 %</i>	1.043	<b>16.069</b>	5.471
1980	17.484 <i>65,4 %</i>	9.404	9.265 <i>34,6 %</i>	3.720	<b>26.749</b>	13.124
2001	16.410 <i>44,0 %</i>	9.727	20.845 <i>56,0 %</i>	11.513	<b>37.255</b>	21.240
2002	14.880 <i>41,3 %</i>	8.873	21.130 <i>58,7 %</i>	11.729	<b>36.010</b>	20.602
2003	14.632 <i>39,8 %</i>	8.700	22.093 <i>60,2 %</i>	12.498	<b>36.725</b>	21.198

<sup>1</sup> Ordentliche Schüler/innen einschließlich Externistenprüfungen und Ergänzungsprüflinge sowie Abschlüsse an Schulen für Berufstätige.

<sup>2</sup> Sommer-, Herbst- und Frühjahrstermin.

<sup>3</sup> Einschließlich aller Sonderformen.

<sup>4</sup> Summe aus „Technisch, gewerbliche und kunstgewerbliche Schulen“, „Kaufmännische Schulen“, „Wirtschaftsberufliche Schulen“, „Land- und forstwirtschaftliche Schulen“, „Lehrer- und Erzieherbildende Schulen“

(eigene Berechnung aufgrund der Daten aus: STATISTIK AUSTRIA 2008, Kapitel 04 Bildung, Tabelle 4.05, 140)

Die Daten über die Reifeprüfungen seit den 1960er Jahren belegen den kontinuierlichen Ausbau des Berufsbildungssystems und die Zunahme der Bedeutung der berufsbildenden Schulen als Anbieter nachgefragter Ausbildungsprogramme in eindrucksvoller Weise. Um die Attraktivität der berufsbildenden Schulen und die Akzeptanz auf Seiten der Schüler/innen und „Abnehmer“ (Betriebe, soziale Einrichtungen und weiterführende Bildungsinstitutionen) zu erhalten, ist die beständige Weiterentwicklung der Ausbildungsinhalte und -strukturen erforderlich (siehe Beispiele für derartige Entwicklungsthemen und -projekte in ARCHAN/MAYR 2006, 14-18).

## 2 Zuständigkeitsbereiche und Arbeitsstrukturen der ministeriellen Verwaltung

Ministerien haben gemäß den Weisungen und unter der Verantwortung des/der mit ihrer Leitung betrauten Bundesminister/in die obersten Bundesverwaltungsgeschäfte in zweckmäßiger, wirtschaftlicher und sparsamer Weise zu besorgen. Anzahl, Wirkungsbereich (Art der Geschäfte und Sachgebiete) der Ministerien und ihre Einrichtung (Aufbau- und Ablauforganisation) sind im Bundesministeriengesetz geregelt (BUNDESMINISTERIENGESETZ i.d.g.F.).

Das Verwaltungshandeln in Ministerien erfolgt traditionell hierarchisch und arbeitsteilig: Die in den Zuständigkeitsbereich des Ressorts fallenden Geschäfte werden nach Bedeutung, Umfang, Gegenstand und sachlichem Zusammenhang auf Sektionen aufgeteilt (horizontale Gliederung in Tätigkeitsbereiche); diese wiederum führen Abteilungen; Abteilungen können weiter in Referate untergliedert, und sie können zu Abteilungsgruppen zusammengefasst werden; nach Bedarf können sonstige Einrichtungen (etwa zur inneren Revision der Verwaltung, zur Sicherstellung von gesetzmäßiger Vollziehung und zweckmäßiger Gebarung, Behördenbibliotheken etc.) geschaffen werden. Die derart gestaltete Aufbauorganisation eines Ministeriums ist in einer Geschäfts- und Personaleinteilung (für das bm:ukk siehe BUNDESMINISTERIUM FÜR UNTERRICHT, KUNST UND KULTUR 2008) schriftlich festzuhalten, die vom/von der zuständigen Bundesminister/in erlassen und öffentlich zugänglich gemacht wird. Der Geschäftsablauf (gem. Geschäftsordnung) und die entsprechenden Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind vertikal-hierarchisch gegliedert – das Verantwortungsausmaß nimmt nach oben hin zu.

Zur Organisationsform des Bildungsmanagements im österreichischen Schulwesen ist noch anzumerken, dass es in vertikaler Gliederung auf drei Systemebenen erfolgt: auf der Ebene der Schulen, der Regionen (Bundesländer) und der nationalen Ebene (Bund). Aus dieser Kompetenzverteilung erwachsen Kooperationsnotwendigkeiten zwischen Bund und Ländern; speziell für den Bereich der BBS sind darüber hinaus aufgrund einer Vielzahl von Ausnahmebestimmungen ressortübergreifende Abstimmungen zwischen verschiedenen Ministerien (etwa bm:ukk, Wirtschafts-, Landwirtschafts-, Wissenschafts-, Gesundheitsministerium) erforderlich. Details zur Kompetenzverteilung auf dem Gebiet der allgemeinen staatlichen Verwaltung und der Bildungsverwaltung finden sich im Österreich-Beitrag in der EURYBASE-Datenbank (2005/06, Abschnitte 2.6 und 2.7) sowie für die Berufsbildung in ARCHAN/ MAYR (2006, 19-22 inkl. die Rechtsvorschriften in Anhang 3).

Staatliches Verwaltungshandeln ist an das Legalitätsgebot gebunden (Gesetzmäßigkeit der Verwaltung). Die Beschränkung der Administration durch das Gesetz setzt wesensmäßig voraus, dass es zwischen den Gesetzen, die zu vollziehen sind, und den gesellschaftlichen Sachverhalten, auf die diese Gesetze angewendet werden sollen, eine gewisse „Nähe“ gibt. Mit anderen Worten: Jedes Gesetz geht davon aus, dass die zu regelnde Realität ein Mindestmaß an Kontinuität besitzt. Offensichtlich ist aber die Gesamtgesellschaft (und damit auch die Erwartungen an das Bildungssystem) einem rasanten, nicht leicht abzuschätzenden Wandlungsprozess unterworfen, auf den der Gesetzgeber in irgendeiner Weise reagieren muss. Herkömmlicherweise geschieht dies durch Gesetzesänderungen (Novellen), wobei die Organisationsform und oft auch die Kompetenzverteilung zwischen einzelnen staatlichen Hoheitsträgern unverändert bleiben. Die sich wandelnden Anforderungen an die staatliche Verwaltung haben die bestehende staatliche Organisationsform zwar nicht obsolet werden lassen, sie haben sie aber „unter Druck“ gesetzt. Denn – so ein aus der Organisations- und Verwaltungssoziologie bekannter Tatbestand – bürokratische Strukturen haben zwar eine unleugbare Stärke in ihren klaren, „berechenbaren“ Abläufen und Prozessen (womit sich das Verwaltungshandeln gegenüber unmittelbaren Irritationen bzw. Einflüssen von außen als hochgradig

stabil beweisen kann); es zeigt sich aber auch, dass sie den an die Verwaltung heran getragenen Erwartungen nicht immer ausreichend gerecht werden; mitunter erweisen sie sich als zu wenig flexibel und innovationsfördernd.

Die Sektion Berufsbildung mit ihren acht Abteilungen nimmt für die BBS jene Aufgaben wahr, die aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen in die Zuständigkeit des bm:ukk fallen. Die zur Wahrnehmung der zentralen Aufgaben der Sektion erforderlichen Aktivitäten können mit den folgenden „Schlüsselprozessen“ zusammenfassend benannt werden:

- „1. Strategisches Bildungsmanagement (Grundsatzfragen der beruflichen Bildung sowie Umsetzung nationaler und internationaler bildungspolitischer Strategien);
2. Schnittstellenmanagement (koordinierende und unterstützende Tätigkeiten sowie Information und Kommunikation an den Schnittstellen der Sektion zu anderen Organisationseinheiten des Ressorts);
3. Legistische und organisatorische Rahmenbedingungen (Initiierung von Vorhaben und Mitwirkung in den für die Berufsbildung relevanten Bereichen);
4. Ressourcenmanagement (Grundsätze der Budgetbewirtschaftung, Einrichtung und Ausstattung, Mitwirkung im Personalmanagement);
5. Qualitätsmanagement (schulbereichsübergreifende Koordinierung der Qualitätssicherung und -entwicklung, Umsetzung von qibb im Sektionsbereich);
6. Kommunikation und Kooperation (Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit allen für die Berufsbildung wichtigen Bildungseinrichtungen und Stakeholdern auf nationaler und internationaler Ebene)“ (QIBB SCHLÜSSELPROZESSE).

Das QIBB LEITBILD der Sektion Berufsbildung (2004) und die QIBB Q-MATRIX (2005) beschreiben Auftrag, Selbstverständnis, lang- und mittelfristige Ziele, die leitend sind bei der Wahrnehmung der konkreten (den Schlüsselprozessen zuordenbaren) Arbeitstätigkeiten durch die Mitarbeiter/innen der Sektion. Schon die Auflistung der Schlüsselprozesse belegt, dass damit das tradierte Verwaltungshandeln teilweise transzendiert wird.

Um ein Beispiel zu geben: Ein wichtiges Merkmal der schulischen Berufsbildung ist die Eingebundenheit einer hohen Anzahl von Stakeholdergruppen auf allen Ebenen des Schulsystems (siehe oben Schlüsselprozess 6.). Wir führen brainstormartig und ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige der relevanten Gruppen und Institutionen an: Schüler/innen, Eltern sowie Lehrer/innen sind im Rahmen der Schulgemeinschaftsausschüsse in die Gestaltung von Prozessen eingebunden; ebenfalls auf Schulebene dienen gesetzlich vorgesehene und aus Vertreter/innen der Wirtschaft besetzte Kuratorien (an Berufsschulen Schulausschüsse) der Pflege des Kontaktes zwischen Schule und Wirtschaft; auf Landes- und Bundesebene werden aktuelle Themen und Entscheidungen gemeinsam mit den Führungskräften (systemintern) und Expert/innen (extern) aufbereitet; eine besondere Rolle unter den Stakeholdern nehmen die Sozialpartner sowie die Standesvertretung der Lehrer/innen ein, die sowohl in einem

institutionell vorgesehenen Rahmen als auch auf informeller Basis wahrgenommen wird (zur Rolle der Sozialpartner für die Berufsbildung vgl. ARCHAN/ MAYR 2006, 22).

Sieht man vor diesem Hintergrund die in der Praxis ablaufenden Kooperationen, etwa bei der Begutachtung von Gesetzesentwürfen, bei der Arbeit in Lehrplankommissionen, bei der Konzeption, Erstellung und Dissemination von Bildungs- und Berufsinformation, bei den Verhandlungen für die Lehrlingsentschädigung, im Zusammenhang mit Sponsoring, Förderungen oder der Finanzierung von Studien etc., dann ist unmittelbar einsichtig, dass derartige Prozesse mit dem herkömmlichen Bild der Ministerialbürokratie kaum noch vereinbar sind.

Das auf personeller, sozialer und erwartungsbestimmter Interdependenz basierende „Berufsbildungsnetzwerk“ bedeutet eine unschätzbare Ressource für die Weiterentwicklung der schulischen Berufsbildung; es bietet die für einen weiter gefassten „Berufsbildungsdialog“ zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen und den für die Berufsbildung zuständigen Regierungsressorts erforderlichen Strukturen.

Last but not least: Die zunehmende Europäisierung des Bildungssystems hat es unabdingbar gemacht, alle einzelnen Bildungsziele und -instrumente immer im Kontext der europäischen Entwicklung bzw. Regelung ins Blickfeld zu fassen: Bildungssysteme können heute nicht mehr rein nationalstaatlich gedacht und verwaltet werden.

Scherenschnittartig lässt sich das „alte Modell“ der Bildungsverwaltung charakterisieren als eine unter politischer Vorgabe praktizierte Top-Down-Verwaltung. Schon die skizzierten Aufgabenbereiche der Sektion Berufsbildung weisen aber aus, dass ein derartiges Modell des Verwaltungshandelns nicht mehr adäquat ist, um dem sachlichen Regelungsbedarf und dem gesellschaftlichen Erwartungsdruck zu begegnen. Es bedarf einer konkreten, im Schulalltag ansetzenden Strategie, um zielführende und verträgliche (also den Erwartungshorizont der Beteiligten berücksichtigende) Lösungen zu realisieren. – Ein Beispiel dafür ist qibb, die QualitätsInitiative BerufsBildung:

### **3 Die QualitätsInitiative BerufsBildung (qibb)**

Qualitätssicherung und -entwicklung sind in den letzten Jahren europaweit zu relevanten Themen im Zusammenhang mit der Steuerung von Bildungssystemen geworden. Für die berufliche Bildung gelten sie als Schlüsselfaktoren, wenn es um die Effizienz der Bildungs- und Ausbildungsangebote geht, etwa hinsichtlich der Zugänglichkeit, der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/innen und der Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes. Internationale und nationale Mobilität setzen das Vertrauen in die Bildungsangebote sowohl seitens der Länder, als auch innerhalb Österreichs voraus. Auch in diesem Zusammenhang stellt Qualitätssicherung – gemeinsam mit Transparenz, Anerkennungsregelungen und Durchlässigkeit – einen wichtigen Maßnahmenbereich dar.

Die QualitätsInitiative BerufsBildung (qibb) ist ein Schwerpunktprojekt der Sektion Berufsbildung zur Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems in das berufsbildende Schulwesen. Im Zentrum steht die systematische Sicherung und Weiterentwicklung

sowohl der Unterrichtsqualität, als auch der Qualität der Verwaltungsleistungen. qibb ist die nationale Strategie zur Umsetzung des Common Quality Assurance Framework (CQAF), das auf europäischer Ebene im Rahmen des Kopenhagen-Prozesses entwickelt wurde (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004).

qibb umfasst alle institutionellen Ebenen des Schulsystems. Die Implementierung von Qualitätsmanagementprozessen und -instrumenten findet nicht nur an den Schulen statt; das Modell sieht vor, dass auch die Schulaufsicht (Landesebene) und die Sektion Berufsbildung (Bundesebene) die zur Wahrnehmung ihrer zentralen Aufgaben erforderlichen Aktivitäten (QIBB SCHLÜSSELPROZESSE) einer regelmäßigen Evaluierung und kontinuierlichen Verbesserung unterziehen.

Die Grundprinzipien der Arbeit an der Prozess- und Ergebnisqualität und die eingesetzten Qualitätsmanagementinstrumente sind auf allen drei Systemebenen gleich: Der Entwicklungsprozess folgt einem immer wieder zu durchlaufenden Qualitätsregelkreis mit den vier Phasen Planung und Zielsetzung (1), Umsetzung (2), Evaluation und Messung (3) und Analyse, Auswertung, Berichtslegung (4). Auf jeder Ebene und in jeder Bildungseinrichtung werden die gleichen Instrumente verwendet: das Leitbild (langfristige Zielorientierung, Kernbotschaften zu Auftrag und Selbstverständnis; siehe QIBB LEITBILD 2004), die Qualitätszielematrix (Schlüsselprozesse, lang- und mittelfristige Ziele, Umsetzungsmaßnahmen, Ergebnisse, Indikatoren, Evaluierungsmethoden; siehe QIBB Q-MATRIX 2005), das Jahresarbeitsprogramm (mittel- und kurzfristige Ziele), das Zielvereinbarungsgespräch bzw. der Management & Performance Review, die Instrumente zur Erhebung von Evaluierungsdaten und der Qualitätsbericht.

Detaillierte Informationen zu qibb bietet die QIBB-Website <http://www.qibb.at>.

Bei qibb handelt es sich um ein komplexes und neuartiges Vorhaben, dessen Gelingen von der Sachkompetenz, von der Lernbereitschaft und vom Engagement einer hohen Anzahl von Personen abhängig ist. Die Projektarchitektur spiegelt die institutionelle Komplexität wider, die sich aus den drei Ebenen des Schulsystems und der Verknüpfung mit dem „Stakeholdersystem“ ergeben. Die folgende ausschnitthafte Beschreibung einiger Arbeitsschritte aus der Implementierungsphase von qibb und die Erläuterung der qibb Projektarchitektur sollen veranschaulichen, was eingangs und in Abschnitt 2 dieses Beitrags als Veränderungen in der ministeriellen Aufgabenstruktur „from administration to management and from management to leadership“ benannt und skizziert wurde.

Um qibb zu realisieren stand in der ersten Arbeitsphase für die Sektion Berufsbildung neben der Gesamtkonzeptentwicklung insbesondere die Vorbereitung der Implementierung auf Schulebene im Vordergrund: Ehe mit der Pilotierung an den Schulen begonnen werden konnte, war etwa die Infrastruktur für die Evaluation (Internet-Plattform) zu planen und technisch umzusetzen; eine bundesweite Projektarchitektur mit Steuergruppen, Lenkungs- und Entwicklungsteams, Qualitätsprojektmanager/innen etc. war aufzubauen und personell zu besetzen; einen weiteren Bereich bildete das Informationsmanagement – es war für eine



auf Sektionsebene eine schulbereichsübergreifende Steuergruppe eingerichtet, in der alle Schulbereiche (öbs: österr. Berufsschulen; HTL: technische, gewerbl. u. kunstgewerbl. Schulen; HAK: Kaufmännische Schulen; hum: humanberufliche Schulen; HLF: höhere land- und forstwirtschaftl. Schulen; BA: Bildungsanstalten für Kindergarten- und Sozialpädagogik; „Q“ bzw. „Q-SYS“ stehen jeweils für das Qualitätsprojekt im Rahmen von qibb im betreffenden Schulbereich) und externe Expert/innen vertreten sind. Der Steuergruppe obliegt die Planung und Steuerung des Gesamtprojekts.

In jedem Schulbereich gibt es ein zentrales Lenkungsteam; es umfasst Mitglieder aus allen Ebenen des Schulbereichs sowie externe Experte/innen und steuert die schulbereichsspezifische Umsetzung.

Auf Landesebene erfolgt die Umsetzungscoordination durch die Schulaufsicht, die operativ durch die Landesqualitätsprojektmanager/innen (LQPM) unterstützt werden. Eine zentrale Aufgabe auf Landesebene ist etwa die Planung von Informations- und Schulungsveranstaltungen für das Lehr- und Verwaltungspersonal und die fachliche Umsetzungsbegleitung.

Auf Schulebene liegt das strategische Projektmanagement bei der Schulleitung, die operative Projektkoordination bei den Schulqualitätsprojektmanager/innen (SQPM).

Die LQPM sind untereinander durch Bundeskonferenzen vernetzt, die SQPM durch Landeskonferenzen.

Zusätzlich wurde eine spezielle Schulungsstruktur geschaffen, die von der Schulaufsicht, den Pädagogischen Hochschulen (PH) und externen Anbietern getragen wird.

Für eine erfolgreiche Umsetzung sind Kontakte und Abstimmungsprozesse mit den Personalvertretungsorganen Dienststellenausschuss (DA), Fachausschuss (FA) und Zentralausschuss (ZA) wichtig und auf schulischer, regionaler bzw. zentraler Ebene laufend vorgesehen.

qibb entwickelt sich bisher sowohl rasch, als auch erfolgreich: Begonnen die konzeptiven Entwicklungsarbeiten 2004, wird qibb inzwischen nahezu flächendeckend an den Standorten der BMHS und an den Bildungsanstalten für Kindergarten- und Sozialpädagogik in ganz Österreich umgesetzt. Zur Illustration: Mit Ende September 2006 waren es ca. 8.000 Lehrer/innen und 90.000 Schüler/innen, die die auf der Internet-Plattform verfügbaren Fragebögen zur Selbstevaluation ihrer Schule eingesetzt hatten. Die nächsten Schritte werden in den Bereichen Evaluation (Fertigstellung der Evaluationsplattform, Pilotversuche zur Erprobung des Peer Review-Verfahrens), Zielvereinbarung und Rechenschaftslegung (Zielvereinbarungsgesprächen bzw. Management- und Performance Reviews) sowie Personalentwicklung (Weiterbildungs- und Schulungsangebote) gesetzt.

## **4 Schluss**

Bildungspolitik und Schulverwaltung sehen sich mit einer dynamischen Änderung der gesellschaftlichen, kulturellen und demographischen Strukturen konfrontiert. Bildungspolitische Zielsetzungen sind darauf angewiesen, diese Prozesse einzuschätzen und zu antizipieren –

dies aber wird immer schwieriger. Staatliches Verwaltungsmanagement muss in einem ständigen Prozess des Beobachtens, Abschätzens und Vorausdenkens die benannten Änderungen berücksichtigen und ein entsprechendes Steuerungs- und Beobachtungsinstrumentarium generieren. Mitunter handelt es sich dabei um die Entwicklung eines professionellen tentativen Verwaltungshandelns, bei dem der Blick ständig zwischen der sich wandelnden gesellschaftlichen Wirklichkeit und den bestehenden bildungspolitischen Vorgaben hin und her wandert – um auf diese Weise sowohl die Ziele selbst, als auch die zu ihrer Realisierung angewandten Instrumente auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen.

Für den Verwaltungsalltag hat das Folgen: Zum einen erfordert die professionelle Bewältigung der zum Teil neuen und neuartigen Aufgaben die Aneignung neuer Wissensgrundlagen; zum anderen bedarf sie mitunter neuer Formen der Arbeitsorganisation, d.h. es kann nicht auf ausreichend erprobte Routinen und Arbeitsabläufe zurück gegriffen werden. – Die gut eingespielte administrative Organisationsstruktur mit ihren streng hierarchischen Informations- und Kommunikationsflüssen muss sich teilweise umorientieren und dem sich ändernden Umfeld und den daraus erwachsenden neuen Anforderungen angepasst werden. Der beschriebene Ausschnitt aus dem Implementierungsprozess im Rahmen von qibb vermittelt beispielhaft einen unmittelbaren Eindruck von den skizzierten Veränderungen.

## Literatur- und Quellenangaben

ARCHAN, S./ MAYR, T. (2006): Berufsbildung in Österreich. Kurzbeschreibung. Cedefop Panorama Series 124, Cedefop, Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, Thessaloniki. Online:  
[http://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5163\\_de.pdf](http://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5163_de.pdf) (21-01-2008).

BERUFSBILDENDE SCHULEN IN ÖSTERREICH 2008 (Internet-Portal). Projekt der Sektion Berufsbildung des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur. Wien. Online:  
<http://www.berufsbildendeschulen.at> (14-01-2008).

BUNDESMINISTERIENGESETZ 1986, BGBl. Nr. 76/1986. Online:  
<http://ris1.bka.gv.at/bgbl-pdf/RequestDoc.aspx?path=bgblpdf/1986/19860028.pdf&docid=19860028.pdf> (14-01-2008).

BUNDESMINISTERIENGESETZ-NOVELLE 2007, BGBl. I Nr. 6/2007. Online:  
[http://ris1.bka.gv.at/App1/findbgbl.aspx?name=entwurf&format=pdf&docid=BR\\_DOKV-BR\\_2284](http://ris1.bka.gv.at/App1/findbgbl.aspx?name=entwurf&format=pdf&docid=BR_DOKV-BR_2284) (14-01-2008).

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2006): Statistisches Taschenbuch 2006. Wien. Online:  
[http://www.bmukk.gv.at/medienpool/15070/stat\\_tb\\_06.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/15070/stat_tb_06.pdf) (11-01-2008).

BUNDESMINISTERIUM FÜR UNTERRICHT, KUNST UND KULTUR (o.J): Bildungswesen in Österreich (Informationsseite auf der Homepage des bm:ukk). Online:  
<http://www.bmukk.gv.at/schulen/bw/index.xml> (11-01-2008).

BUNDESMINISTERIUM FÜR UNTERRICHT, KUNST UND KULTUR (2008): Geschäfts- und Personaleinteilung des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (Stand: 21. Jänner 2008). Wien. Online: [http://www.bmukk.gv.at/medienpool/15868/ge\\_20080121.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/15868/ge_20080121.pdf) (21-01-2008).

EUROPÄISCHE KOMMISSION, Generaldirektion Bildung und Kultur, Berufliche Bildung, Facharbeitsgruppe „Qualität in der Berufsbildung“ (2004): Grundlagen eines „gemeinsamen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung“ für die berufliche Bildung in Europa. Online: <http://communities.trainingvillage.gr/quality> (registrierungspflichtig; 20-01-2008).

EUROPÄISCHE UNION (2005): Richtlinie 2005/36/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 7. September 2005 über die Anerkennung von Berufsqualifikationen. In: Amtsblatt der Europäischen Union, L255, 30.09.2005, 22. Online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:255:0022:0142:DE:PDF> (20-01-2008).

EURYBASE. Die Datenbank zu den Bildungssystemen in Europa (2005/06): Organisation des Bildungssystems in Österreich 2005/06. Eurydice. Das Informationsnetz zum Bildungswesen in Europa. Europäische Eurydice-Informationsstelle. Generaldirektion Bildung und Kultur. Europäische Kommission. Brüssel. Online: [http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0\\_integral/AT\\_DE.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/AT_DE.pdf) (11-01-2008).

GRUBER, N./ ZDRAHAL-URBANEK, J. (2006): Das österreichische Bildungssystem. Eine Kurzeinführung. ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. Wien. Online: <http://www.ibw.at/html/bildungssystem/deutsch06.pdf> (11-01-2008).

KREIML, P. (1995/96): Die Anerkennung der höheren schulischen beruflichen Ausbildung in Österreich und in der Europäischen Union. In: Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung, 14. Jg., H. 1-1995/96, 20-23.

QIBB (o.J): QualitätsInitiative BerufsBildung. Online: <http://www.qibb.at> (11-01-2008).

QIBB LEITBILD der Sektion Berufsbildung (2004). Online: [http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/QIBB\\_Leitbild\\_Sektion.pdf](http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/QIBB_Leitbild_Sektion.pdf) (11-01-2008).

QIBB Q-MATRIX der Qualitätsziele der schulischen Berufsbildung in Österreich (2005). Online: [http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/Q-Matrix\\_Sektion.pdf](http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/Q-Matrix_Sektion.pdf) (11-01-2008).

QIBB SCHLÜSSELPROZESSE der Sektion Berufsbildung (o.J). Online: <http://www.qibb.at/home/systemebenen/bmukk.html> (11-01-2008).

STATISTIK AUSTRIA, Bundesanstalt Statistik Österreich (2008): Statistisches Jahrbuch Österreichs 2008. Wien. Online: [http://www.statistik.at/web\\_de/services/stat\\_jahrbuch/index.html](http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html) (11-01-2008).

STATISTIK AUSTRIA, Bundesanstalt Statistik Österreich (2007a): Bildungsstand der Bevölkerung. Online: [http://www.statistik.at/web\\_de/static/ergebnisse\\_im\\_ueberblick\\_020912.pdf](http://www.statistik.at/web_de/static/ergebnisse_im_ueberblick_020912.pdf) (11-01-2008).

STATISTIK AUSTRIA, Bundesanstalt Statistik Österreich (2007b): Frühe Schulabgänger und Schulabgängerinnen 1995 bis 2006. Online:  
[http://www.statistik.at/web\\_de/static/ergebnisse\\_im\\_ueberblick\\_020947.pdf](http://www.statistik.at/web_de/static/ergebnisse_im_ueberblick_020947.pdf) (11-01-2008).

STATISTIK AUSTRIA, Bundesanstalt Statistik Österreich (2007c): Statistiken. Bevölkerung. Geburten. Online:  
[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html) (11-01-2008).

STATISTIK AUSTRIA, Bundesanstalt Statistik Österreich (2007d): Statistiken. Bildung, Kultur. Formales Bildungswesen. Bildungsabschlüsse. Online:  
[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/formales\\_bildungswesen/bildungsabschluesse/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/bildungsabschluesse/index.html) (11-01-2008).

## Die Autorin:

---



### **Dr. HELENE BABEL**

Referat II/8a; Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur

1014 Wien, Minoritenplatz 5

E-mail: [helene.babel \(at\) bmukk.gv.at](mailto:helene.babel(at)bmukk.gv.at)

Homepage: <http://bmukk.gv.at>