

Inhaltsverzeichnis

- S. 2 **Als moralische Instanz ist die BWL überfordert**
31.08.2026, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Seite 16
- S. 3 **Was Hochleistungsteams stark macht**
29.08.2026, Die Presse, Seite 49
- S. 4 **Generation Nachhilfe**
29.08.2026, Profil, Seite 10-17
- S. 12 **Mann fährt Auto, Frau nimmt den Bus**
29.08.2026, Salzburger Nachrichten, Seite 17

DER BETRIEBSWIRT

Wenn lernen zu leicht wird

Im Studium zählt nicht nur das Ergebnis, sondern der Weg dahin. Der hat sich durch die Künstliche Intelligenz verändert. Aber das Denken lässt sich nicht outsourcen.

Von Dorothee Maria Winkler und Elisa Konya-Baumbach

An vielen Hochschulen ist zu beobachten, dass Studentinnen und Studenten Chatbots schneller konsultieren als Lehrbücher. Bevor die eigenen grauen Zellen überhaupt auf Betriebstemperatur kommen, wird erst einmal die Künstliche Intelligenz (KI) gefragt. Die Ergebnisse sind teils haarsträubend. Die Entwicklung bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Effizienzgewinn und intellektueller Verkümmern. Während sich frühere Technologien wie der Computer oder das Internet schrittweise in bestehende Strukturen integrieren ließen, bringt die KI schon neue Fähigkeiten hervor, bevor die letzte Anpassung umgesetzt ist.

Eine drastische Veränderung betrifft die kognitive Eigenleistung der Studenten. Wo früher das mühsame Ringen um Begriffe, Argumente und Strukturen stand, tritt heute oft ein delegierter Denkprozess. Der Prompt ersetzt die Problemstellung, die KI liefert eine Antwort, die häufig eloquent formuliert, strukturiert und plausibel scheint.

Didaktisch problematisch wird es dort, wo KI nicht mehr unterstützt, sondern die eigentliche Denkarbeit übernimmt, also die Fragestellung, die Argumentation, die Interpretation und das Fazit. Dann wird aus Unterstützung Auslagerung. Das Ergebnis wird nicht selten mit erstaunlichem Selbstbewusstsein präsentiert, eine Mischung aus technologischem Stau und akademischer Hybris. Dieses Outsourcing des Denkens hat Konsequenzen. Wer die gedankliche Auseinandersetzung überspringt, verpasst den eigentlichen Lernprozess, das Durchdringen von Zusammenhängen, das Entwickeln eigener Argumente, das Ertragen von Unsicherheit. KI liefert Antworten, bevor Fragen wirklich verstanden wurden.

Das zeigt sich besonders an komplexeren Studienarbeiten. Abschlussarbeiten, die zu großen Teilen auf künstlich generierten Texten basieren, sind inzwischen an vielen Hochschulen keine Seltenheit mehr. Das eigentliche Problem liegt dabei weniger im Einsatz der Technologie selbst, sondern in der Entkopplung von Ergebnis und Verständnis. Studenten reichen Arbeiten ein, deren Inhalt sie nur teilweise – oder gar nicht – nachvollziehen können. Quellen werden eingefügt, die nicht existieren, Argumentationsketten wirken überzeugend, basieren aber auf sogenannten Halluzinationen der KI.

Je besser die KI wird, desto leichter fällt es, eigene Wissenslücken zu kaschieren. Damit gerät ein Grundprinzip vieler Prüfungsformate ins Wanken. Lange konnte man von einem gelungenen Ergebnis zumindest näherungsweise auf einen gelungenen Lernprozess schließen. Dieser Schluss wird unsicherer. Eine überzeugende Präsentation, ein sauber formulierter Bericht oder eine plausibel klingende Analyse können Ausdruck

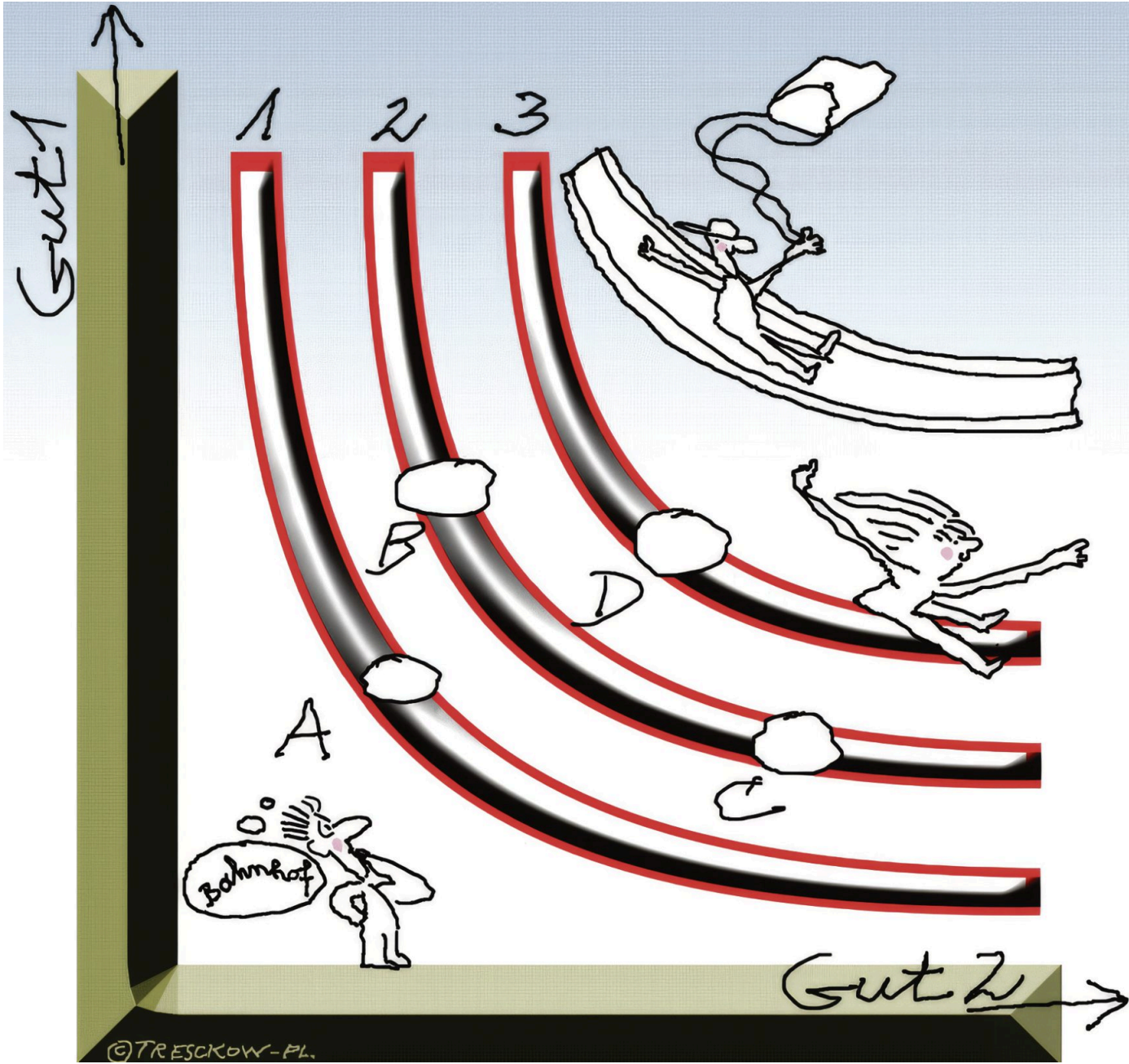


Illustration Peter von Tresckow

echter Kompetenz sein. Sie können aber auch nur die Oberfläche eines Denkprozesses simulieren, der nie stattgefunden hat. Deshalb reicht es nicht mehr, allein das Endprodukt zu bewerten. Die Hochschulen müssen stärker sichtbar machen, wie ein Ergebnis entstanden ist.

Trotz dieser Kritik wäre es zu kurz gegriffen, Künstliche Intelligenz pauschal zu brandmarken. Richtig eingesetzt, bietet sie enorme Potentiale. Sie kann als Sparringspartner dienen, der Ideen strukturiert, erste Entwürfe generiert oder komplexe Inhalte verständlich erklärt. Gerade in frühen Phasen des Lernens kann KI Orientierung geben und Hemmschwellen abbauen.

Auch didaktisch eröffnet sie neue Möglichkeiten. Dozentinnen und Dozenten können Aufgaben variieren, Feedback beschleunigen oder individuelle Lernpfade unterstützen. Voraussetzung ist jedoch eine bewusste Integration in den Lehrprozess, und zwar als Ergänzung, nicht als Ersatz. Produktivität darf nicht mit Lernen verwechselt werden. Auf Arbeitsebene entlastet KI von Routinetätigkeiten, Recherchen oder ersten Entwürfen.

Für das Studium ist dieselbe Logik jedoch ambivalent, denn hier zählt nicht nur das Ergebnis, sondern der kognitive Weg dorthin. Entscheidend ist, ob Studierende verstehen, warum ein Argument trägt, eine Methode angemessen oder eine Interpretation plausibel ist. Was im Beruf Effizienz schafft, kann im Studium Lernverlust bedeuten. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob KI eingesetzt wird, sondern wie sie das Lernen verändert.

Ein Ansatz wirkt dabei beinahe paradox: Back to the Basics, also kein Laptop

im Vorlesungssaal, keine permanente digitale Verfügbarkeit, stattdessen Papier und Stift. Ziel ist es, Aufmerksamkeit und kognitive Fähigkeiten ganz auf den Moment zu richten. Was zunächst wie ein Rückschritt scheint, kann eine bewusste Gegenbewegung zur Auslagerung des Denkens sein. Dabei geht es nicht um eine nostalgische Rückkehr zur vordigitalen Hochschule oder darum, Technik grundsätzlich auszuschließen. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen produktive Anstrengung wieder möglich wird. Denn Lernen ist anstrengend. Leider.

Ein zweiter Ansatz setzt an den bisher oft unterschätzten Soft Skills an. Lange galten sie als Randthema universitärer Ausbildung und betrafen eher Business Schools und Fachhochschulen als klassische Universitäten. Doch gerade im KI-Zeitalter gewinnen sie stark an Bedeutung. Wenn Texte generiert werden, wird entscheidend, wer sie interpretieren, hinterfragen und verteidigen kann.

Daher rücken Formate wie mündliche Prüfungen, Präsentationen, Diskussionen und argumentatives Auseinandersetzen stärker in den Mittelpunkt. Hier zeigt sich echte Kompetenz, also spontan, unter Druck, im Austausch mit anderen. Ein besonders lebendiges Beispiel ist die Stakeholder-Debatte. Eine Gruppe entwickelt einen Lösungsvorschlag für eine betriebswirtschaftliche Problemstellung aus Sicht einer Unternehmensberatung, der anschließend im Plenum diskutiert wird.

Solche Formate weisen den Weg für künftige Leistungsnachweise. Es geht weg von der reinen Endabgabe, hin zu mehr Transparenz über den Entstehungs-

prozess. Bewertet werden sollte nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Qualität der Entscheidungen, also wie Fragestellungen entwickelt, Alternativen abgewogen oder Vorschläge der KI begründet übernommen oder verworfen wurden. Die Aufgabe der Hochschulen ist nicht, KI auszuschließen, sondern Lernen so zu gestalten, dass es sich nicht elegant umgehen lässt.

Die Debatte über KI in der Lehre darf sich nicht auf die Ebene der Studenten beschränken. Mindestens ebenso zentral ist die Frage nach der Rolle des Lehrpersonals. Wenn die reine Wissensvermittlung zunehmend von KI übernommen wird, verändert sich das Selbstverständnis von Professorinnen und Professoren grundlegend.

Die Rolle der Lehrenden verschiebt sich somit weg von der reinen Wissensvermittlung hin zu Moderation, Einordnung und kritischer Reflexion. Hochschullehrer werden stärker zu Kuratoren von Wissen, zu Gestaltern von Lernprozessen und zu Begleitern im Denken. Sie müssen nicht nur Inhalte vermitteln, sondern vor allem Orientierung geben.

Die Hochschule der Zukunft wird nicht daran gemessen, ob sie Künstliche Intelligenz erlaubt oder verbietet, sondern ob sie Studenten befähigt, kritisch mit ihr zu arbeiten. Dazu gehört auch, KI bewusst nicht einzusetzen, wenn der eigene Denkprozess im Zentrum steht. Lernen ist kein Download, sondern ein Prozess. Und dieser Prozess darf auch im KI-Zeitalter nicht einfach ausgelagert werden.

Dorothee Maria Winkler und Elisa Konya-Baumbach sind Professorinnen an der Berner Fachhochschule.

Als moralische Instanz ist die BWL überfordert

Worin besteht die Kernaufgabe von Unternehmen? Von Stephan Leixnering

Die Wirtschaftswissenschaftler Thomas Beschornor und Blagoy Blagoev haben die Frage angesprochen, wie die Betriebswirtschaftslehre mit Fragen sozialer und ökologischer Verantwortung umgehen soll (F.A.Z. vom 13. Juni 2025). Sie werfen der BWL vor, auf ökonomische Kalküle verengt zu sein. Zudem fehle Unternehmen Orientierung jenseits bloßer Opportunität. Gefordert wird eine Wende hin zu einer an ethischen Werten orientierten BWL. Diese Forderung braucht eine Ergänzung und verdient an einer Stelle sogar deutlichen Widerspruch.

Der gesellschaftliche Beitrag der BWL besteht schlicht darin, Unternehmen besser zu machen. Wie schafft sie das? Hier lohnt ein Blick in die Organisationstheorie von James G. March (1928 bis 2018), jenem Klassiker des Faches, den auch Beschornor und Blagoev zitieren.

Wenn aber die von March aufgestellte Logik der Angemessenheit als Orientierungsrahmen für eine wertebasierte BWL empfohlen wird, entsteht ein Problem. Denn March selbst stellte fest, dass die Idee der normativen Angemessenheit zwar moralische Obertöne hat, aber

neben Heldentaten ebenso dem Befolgen von Moralkodizes krimineller Vereinigungen zugrunde liegen kann. Das ist kein Argument gegen Wertorientierung schlechthin, aber eine Erinnerung daran, dass das Konzept seine Inhalte nicht selbst mitbringt.

March sah Unternehmen als Koalitionen unterschiedlicher Interessengruppen. Dazu zählen Investoren, Mitarbeiter, Kunden, aber auch die Allgemeinheit. Diese Gruppen sind zur Verwirklichung ihrer Ziele aufeinander angewiesen. Die Herausforderung besteht darin, den Interessenausgleich, der nie machtfrei verläuft, so zu organisieren, dass er nachhaltig funktioniert.

Unternehmen funktionieren, wenn sie widerstreitende Interessen dauerhaft in tragfähige und produktive Lösungen übersetzen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie man als Unternehmen angesichts heterogener Erwartungen Entscheidungen trifft. Genau das ist der Gegenstand der BWL.

Die geforderte Multirationalität, also die Anerkennung, dass neben ökonomischer Rationalität auch andere Rationali-

täten in unternehmerische Entscheidungen einfließen müssen, ist nichts anderes als die Anerkennung des Koalitionscharakters von Unternehmen. Soweit besteht Einigkeit.

Wo ich widerspreche, ist die zweite, normativ stärkere Lesart: Unternehmen sollten sich nicht bloß danach richten, was von ihnen gefordert wird, sondern danach, was ethisch geboten sei. Das ist ein verständliches Unbehagen am bloßen Opportunismus, doch Unternehmen und auch die BWL als Disziplin an moralische Werte zu binden, ist eine heikle Sache.

Einige große Unternehmen in den USA haben ihre Diversitätsziele gestrichen. Kritiker sehen darin einen Mangel an moralischer Standfestigkeit. Doch müssen Unternehmen freiwillig zu Werten stehen, auch wenn sich wesentliche Erwartungen an sie verändern? Wohl nur dann, wenn die Koalition der beteiligten Interessen eine solche Wertorientierung auch mitträgt.

Doch wenn stets der lauteste oder mächtigste Stakeholder gewinnt, wäre das gerade jener Opportunismus, der abzulehnen ist. Produktiver Ausgleich heißt

stattdessen, schwächere und mittelbar betroffene Interessen, nicht zuletzt die der Allgemeinheit, institutionell einzubeziehen und nicht bloß Mehrheiten abzubilden. Das ist anspruchsvoll genug. Von Unternehmen darüber hinaus zu verlangen, dauerhaft gegen zentrale Erwartungskonstellationen zu handeln, stellt eine Überforderung dar.

Vielleicht lässt sich die Idee des Ausgleichs selbst als Wert lesen, den es hochzuhalten gilt – und der viel zu wenig als Grundtugend der BWL erkannt wird. Denn die eigentliche Stärke der Disziplin liegt nicht darin, moralische Orientierungen vorzugeben, sondern Instrumente bereitzustellen, mit denen unterschiedliche Interessen in tragfähige Arrangements überführt werden können. Genau diese Kompetenz prägt eine gute betriebswirtschaftliche Ausbildung. Es geht nicht darum, moralische Bekenntnisse einzuüben, sondern eine Urteilskraft zu entwickeln, die mit konkurrierenden Rationalitäten produktiv umgehen kann.

Stephan Leixnering lehrt BWL an der Wirtschaftsuniversität Wien.

EUROPLATZ FRANKFURT

Die Gefahr steigender Schulden

Von Robin Winkler

An den globalen Staatsanleihemärkten wächst die Nervosität. Von Turbulenzen kann noch keine Rede sein: Die Schwankungen bleiben überschaubar, die Liquidität ist gut. Doch die Renditen lang laufender Staatsanleihen steigen beharrlich. Immer mehr Investoren fragen sich, was den Kursrückgang aufhalten könnte. Besonders schwer verdaulich ist die Mischung in den Vereinigten Staaten: hartnäckige Inflation, gewaltige Haushaltsdefizite und ein KI-Investitionsboom, der Wachstum verspricht, aber zunehmend auf Pump finanziert wird.

Auch in Deutschland wächst die Sorge, die Bundesrepublik könnte aufgrund ihrer steigenden Verschuldung mittelfristig ihr AAA-Rating verlieren. Die Bundesregierung meint es mit ihrem expansiven Finanzkurs ernst. Noch ist nicht absehbar, dass die neuen Schulden sich über höheres Wachstum refinanzieren werden. Die Bundesbank erwartet für 2028 ein Staatsdefizit von knapp fünf Prozent der Wirtschaftsleistung und eine Schuldenquote von fast 70 Prozent. In den Dreißigerjahren dürfte diese weiter in Richtung 90 Prozent steigen – darüber wird nach einer populären Faustregel die Luft für ein AAA-Rating dünn.

Doch Faustregeln führen oft in die Irre. Dass die Bundesrepublik sich günstiger refinanziert als etwa die Vereinigten Staaten, liegt nicht nur an der niedrigeren Staatsschuld. Wichtig ist auch, dass Deutschland keine Nettoschulden hat. Das Nettoauslandsvermögen belief sich im ersten Quartal 2026 auf rund 3,9 Billionen Euro oder 86 Prozent der Wirtschaftsleistung. Der Staat ist verschuldet, das Land insgesamt ist es nicht. Private Haushalte und Unternehmen

haben ein erhebliches finanzielles Polster aufgebaut.

Japan zeigt, dass die Finanzmärkte ein solches Polster honorieren. Dort lässt sich eine Staatsschuldenquote von weit mehr als 200 Prozent auch deshalb gut refinanzieren, weil das Land über ein enormes Nettoauslandsvermögen verfügt. Im äußersten Fall ist Japan weniger auf ausländisches Kapital angewiesen. In den USA dagegen ist nicht nur der Staat verschuldet, sondern die Volkswirtschaft als Ganze – mit 70 Prozent ihrer Wirtschaftsleistung. Auch das Vereinigte Königreich ist stärker von der Gunst ausländischer Investoren abhängig.

Deutschland ist nicht nur wegen seiner geringen Schuldenquote in einer verhältnismäßig komfortablen Position. Auch das große Auslandsvermögen stärkt das Vertrauen der Märkte. Selbst wenn die Bundesrepublik ihr AAA-Rating verlieren sollte, dürfte das Vertrauen nicht abrupt schwinden. Bundesanleihen blieben auch bei einer Schuldenquote von 90 Prozent ein vergleichsweise sicherer Hafen; ein deutlicher Risikoaufschlag wäre unwahrscheinlich. Das ist keine Entwarnung. Die Gefahr steigender Schulden lauert weniger an den Finanzmärkten als in der Politik. Auch wenn die Bundesrepublik sich zu günstigen Konditionen refinanziert, wird sie dafür einen wachsenden Teil des Haushalts aufwenden müssen. Investitionen in Verteidigung und Infrastruktur lassen sich noch außerhalb der Schuldenbremse finanzieren, aber bei den Sozialleistungen dürften Kürzungen in den nächsten Jahren kaum zu vermeiden sein.

Der Autor ist Chefvolkswirt für Deutschland bei Deutsche Bank Research.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Die neuen Blöcke

Wie sich die Weltwirtschaft neu sortiert

Der Chefkonom des Beratungsunternehmens Capital Economics, Neil Shearing, hat ein im angloamerikanischen Sprachraum viel beachtetes und von der Fachpresse nachhaltig empfohlenes Buch vorgelegt. Darin analysiert er den Wandel der Weltwirtschaftsordnung und gibt fundierte Prognosen über die nächsten zehn Jahre ab. Er zeigt, wie die multilateral, regelbasierte Weltwirtschaftsordnung zerbricht und begründet dies mit der massiven Rückkehr der Geopolitik und der sich seit dem Machtantritt von Xi Jinping im Jahre 2012 verschärfenden Rivalität zwischen den USA und China. Das Zeitalter des freien globalen Handels sowie des freien Kapitalverkehrs sei vorbei. Das Zeitalter der Globalisierung werde aber nicht durch ein Zeitalter der Deglobalisierung abgelöst. Daher geht er auch nicht davon aus, dass wir vor einer großen Depression wie 1929 stehen.

Stattdessen prognostiziert er, dass sich die Weltwirtschaft immer stärker spalten wird in einen US-geführten Block auf der einen Seite und einen China-geführten Block auf der anderen Seite. Innerhalb dieser Blöcke würde ein intensiver Handel unter „Freunden“ stattfinden. Nicht abzusehen sei indes, wie stark sich die beiden Blöcke abschotten. Die Bruchlinien zwischen den Blöcken seien in den nächsten Jahren fließend. Viele Volkswirtschaften würden zwischen die Fronten geraten.

Im aktuellen Machtkampf der Supermächte hätten die USA die etwas besseren Karten. Shearing meint, dass sich die ökonomisch potentesten Länder dem US-geführten Block zuwenden: Erstens seien sie militärisch abhängig vom US-Sicherheitsschirm. Zweitens würden sie magnetisch angezogen von der großen Kaufkraft des US-Marktes. Drittens sei der Dollar unverzichtbar, denn immerhin werden 90 Prozent des globalen Handels in dieser Währung abgewickelt. Viertens fehle im Westen das Vertrauen in China. Resümierend meint Shearing, dass China in der neuen Weltwirtschaftsordnung eher mehr zu verlieren habe als die USA, auch weil China einen strukturellen Leistungsbilanzüberschuss habe. Die Überschüsse könnten nur sicher in den USA oder bei deren Alliierten investiert werden.

In seiner Prognose ist er reichlich optimistisch, was die künftige Stellung der USA anbelangt, und möglicherweise zu skeptisch mit Blick auf China. So geht er davon aus, dass das chinesische Wirtschaftswachstum im Zuge des Bruches des Weltwirtschaftssystems auf nur noch zwei Prozent schrumpfen werde. Gleichwohl: Wer das vorliegende Buch gelesen hat, dürfte die Umbrüche besser einordnen können. ROBERT FIETEN

Neil Shearing: The Fractured Age. How the Return of Geopolitics Will Splinter the Global Economy. John Murray Business, London 2025, 288 Seiten, 24 Euro.

Ein Land lebt auf Pump

Schäfflers Kritik an der Schuldenpolitik

Frank Schäffler schreibt als Liberaler und langjähriger FDP-Parlamentarier und nicht zuletzt als ein Vertreter seiner Generation. Selbstkritisch zeigt der 57 Jahre alte Politiker, wie über öffentliche Schulden Lasten in die Zukunft verschoben werden. Die Hoffnung, dass die Schulden von heute das Wachstum von morgen fördern, wird angesichts der stark konsumtiven Verwendung der Mittel enttäuscht. Gleichzeitig sorgen steigende Zinslasten für engere künftige Spielräume.

Schäffler gelingt es, die Probleme anschaulich zu diskutieren. Er erinnert daran, dass das Wachstums- und Aufstiegsversprechen, das die Bundesrepublik einmal prägte, nicht das Resultat eines schuldenfinanziert wachsenden öffentlichen Sektors war. Vielmehr wurzelte es in Innovation, Unternehmertum und einer viel weniger als heute interventionistischen Wirtschaftspolitik.

Das Problem, das wir künftigen Generationen hinterlassen, ist nicht allein die hohe Schuldenlast. Mindestens ebenso schwer lastet ein über Jahrzehnte etabliertes enges Netz von Markteingriffen und ineffizienten Um-

verteilungssystemen, das angesichts ineinander verteilter Interessengruppen nur schwer reformierbar ist. Dennoch zeigt er, dass in anderen Ländern wie Schweden, der Schweiz und inzwischen auch Argentinien Lösungsansätze zu finden wären. Argentinien dient aber auch als warnendes Beispiel für den langen Abstieg eines Landes durch Reformverweigerung und Staatsexpansion, die durch Schulden ermöglicht wurden.

Schäffler argumentiert zwar aus der Tradition von Hayek und Mises heraus, aber er ist kein Dogmatiker. Im Gegensatz zu vielen anderen modernen Anhängern der Österreichischen Schule ist er, trotz oft beißender Kritik an den aktuellen Umständen, an pragmatischen Lösungen interessiert. Auch wenn er teils über das Ziel hinausschießt, etwa in seiner wenig kritischen Perspektive auf das Phänomen Bitcoin oder seiner Fundamentalkritik an unserem Geldsystem. JAN SCHNELLENBACH

Frank Schäffler: Generation Debts. Die Generation, die alles bezahlen muss. Langen Müller Verlag, München 2026, 272 Seiten, 22 Euro.

Was Hochleistungsteams stark macht

Management. Die besten Performer bilden noch lange nicht das beste Team. Patricia Klarner erklärt, worauf es ankommt. Die WU-Professorin ist in Alpbach beim „Talk auf der Alm“ zu Gast.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

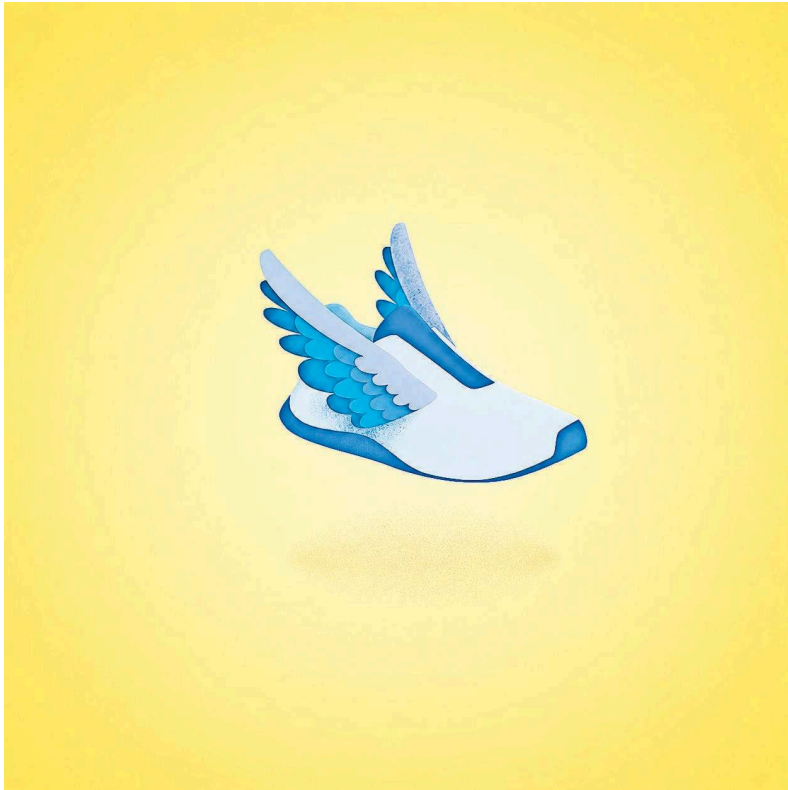
Hochleistungsteams. Damit sind gemeinhin Teams gemeint, die ihre hoch gesteckten und messbaren Performance-Ziele auch erreichen. Was voraussetzt, dass diese Ziele im Vorfeld hinreichend klar definiert und kommuniziert werden.

Für Patricia Klarner greift das allerdings zu kurz. Die Professorin und Direktorin des Institute for Organization Design an der Wirtschaftsuniversität Wien ist kommenden Dienstag beim „Talk auf der Alm“ der „Presse“ im Rahmen des Europäischen Forums in Alpbach zu Gast. Für sie stellt sich nicht nur die Frage, was ein Team erreicht, sondern auch, wie diese Leistung zustande kommt. Wichtig sei, ob die Mitglieder tatsächlich als Team arbeiten: Kommunizieren sie effektiv miteinander? Nutzen sie unterschiedliche Kompetenzen? Behalten sie neben ihrem eigenen Aufgabenbereich auch das gemeinsame Ziel im Blick?

Unterschiede offen diskutieren

Gerade bei komplexen Aufgaben oder in unerwarteten Situationen zeigt sich, wie tragfähig diese Zusammenarbeit ist. „Ein fragmentiertes Team, in dem letztlich jedes Teammitglied nur sein eigenes Aufgabenpaket abarbeitet, mag kurzfristig funktionieren. Langfristig wird das aber zum Problem – spätestens wenn sich Bedingungen verändern und das Team gemeinsam reagieren muss.“

Eine wichtige Grundlage dafür ist ein gemeinsames strategisches Verständnis, ein „shared alignment“. Die Mitglieder müssen wissen, worauf sie gemeinsam hinarbeiten und welchen Beitrag ihr Team leisten soll. Das bedeutet für Klarner aber keineswegs, dass immer Einigkeit herrschen muss. „Gerade bei schwierigen Entscheidungen braucht es unterschiedliche Sichtweisen. Entschei-



MGO

dend ist, dass man diese Unterschiede offen diskutieren kann und danach wieder gemeinsam handelt.“

Eine Voraussetzung ist psychologische Sicherheit. Teammitglieder

AUF EINEN BLICK



Patricia Klarner
(Institute for Organization Design, WU Wien)

Ulrich Heitz

diskutiert am Dienstag im Rahmen des Europäischen Forum Alpbach beim „Talk auf der Alm“ der „Presse“ mit Alexander Bamberger (BMW), Jennifer Isabella Schimanko (Pair Finance) und Oliver Suchocki (EY). Anmeldung: veranstaltungen@diepresse.com

tionsflüsse. Diese Strukturen müssen zugleich genügend Beweglichkeit zulassen. Technologien, Marktbedingungen und auch die Zusammensetzung von Teams verändern sich zunehmend. Mitglieder kommen hinzu oder gehen, Verantwortlichkeiten verschieben sich, Zusammenarbeit findet über Funktionen und Standorte hinweg statt. Teams müssen deshalb in der Lage sein, Neues aufzunehmen, ohne bei jeder Veränderung ihre Orientierung zu verlieren.

„Organisationen müssen daher aktiv daran arbeiten, ihre Anpassungsfähigkeit zu fördern“, sagt Klarner. Rotationsprogramme können dabei sinnvoll sein. Mitarbeitende lernen andere Bereiche, Teams, Projekte oder Standorte kennen und verstehen besser, wie die Organisation insgesamt funktioniert.

Sie bauen neue Beziehungen auf und lernen, sich auf neue Kontexte und Arbeitsweisen einzustellen – Erfahrungen, auf die sie später zurückgreifen können, wenn Situationen schnelles Handeln erfordern.

Veränderung wohldosieren

Veränderung müsse allerdings wohldosiert sein, räumt Klarner ein. Es gebe Grenzen, wie viel Veränderung für eine Organisation gesund sei. „Organisationen müssen eine klare Richtung vorgeben und gleichzeitig genügend Spielraum lassen, damit Teams auf neue Situationen reagieren können.“

Wie ein Hochleistungsteam konkret aussieht, hängt deshalb auch von seiner Aufgabe ab. Ein Innovationsteam hat andere Anforderungen als ein Krisenteam.

Gemeinsam ist ihnen aber eines: Gute individuelle Leistung allein reicht längst nicht aus. Entscheidend ist, ob es dem Team gelingt, daraus eine gemeinsame Leistungsfähigkeit zu machen – und sie auch dann zu erhalten, wenn sich die Bedingungen verändern.

SPRECHBLASE

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Ich seh', ich seh', was Du sehen sollst

Warum man angeblich alles differenziert sehen muss.



Während des Jus-Studiums lernen Studierende grundsätzlich vieles, das sie im späteren Leben

mehr oder weniger brauchen. Das Entscheidende ist: Sie lernen auch den Satz, der jede Frage (fürs Erste) beantwortet, den Supertrumpf unter den Antworten. Er lautet: Es kommt drauf an. Und schwupps ist der Ball zurückgespielt, denn nun müssen die Fragestellenden präzisieren.

Natürlich kann man diese Nebelgranate nicht ständig zünden. Also ist eine Alternative gefragt. Sie lautet – Achtung, Sprechblase – „man muss das differenziert betrachten“. Das klingt geschickt und eröffnet eine Batterie an Hintertüren, weil es von der Ausnahme ja immer auch eine Ausnahme gibt.

Allerdings: Wer die Differenzierungskarte spielt, muss tatsächlich differenzieren. Denn sie ist kein Selbstzweck: Sie soll den Blick schärfen und nicht verschwommener machen. Und noch etwas: Wer alles differenziert sieht, sollte gelegentlich auch den Mut haben, etwas klar zu erkennen.

michael.koettritsch@diepresse.com

NEWSLETTER

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag mit News aus "Management & Karriere". Jetzt kostenlos bestellen

diepresse.com/newsletter/karriere

Dein HRz schlägt höher?

Dann schnell dein Ticket sichern!

14. - 15. Oktober 2026
Hofburg Vienna



Generation Nachhilfe

*Hunderte Euro für private Kurse, Fake-Anmeldungen bei der Wunschschule, Anwaltsbriefe an Lehrer bei Zweiern im Zeugnis: Wie die **VOLKSSCHULE** zur Kampfzone geworden ist.*



Von Nina Brnada und
Clemens Neuhold

Diesen Sommer hat eine Zahl für Aufsehen gesorgt: Jeder dritte Schüler in Österreich nimmt Nachhilfe. Wer dabei nur an pubertierende Jugendliche mit Nachzipf denkt, liegt falsch. Auch jeder vierte Volksschüler musste diesen Sommer bereits pauken, statt im Schwimmbad zu liegen. Der Nachhilfebedarf für Sechs- bis Zehnjährige ist am stärksten gestiegen. Und: In keiner anderen Schulform lernen Eltern so viel mit ihren Kindern wie in der Volksschule.

Das hat einen Grund: Die Volksschule ist zur entscheidenden Weggabelung für die Karriere geworden. So empfinden es zumindest immer mehr Eltern, die ihre Kinder unbedingt im Wunschgymnasium unterbringen wollen. Weder eigene Mühen noch Geld für Nachhilfe wird gescheut, damit die Kinder im entscheidenden Semesterzeugnis in der vierten Klasse keine Zweier oder gar Dreier heimbringen. Denn in so manchem Gymnasium mit hoher Bewerberzahl kann schon ein Zweier einer zu viel sein. Dieser enorme Druck, unter dem Eltern stehen, treibt absurde Blüten: So ist es in Städten wie Wien gängige Praxis geworden, Meldebetrug zu begehen, sollte die Volksschule zu weit vom Wohnort entfernt liegen. Und Lehrer, die sich der Notenwahrheit verpflichtet fühlen, müssen bei Zweiern – und erst recht bei Dreiern – mit Anwaltsbriefen der Eltern rechnen.

Was macht dieser Druck mit den Kindern und Eltern? Wie entscheidend ist es wirklich, schon Zehnjährige in Prestige-Schulen zu pressen? Und wie kann die Kampfzone Volksschule wieder entschärft werden?

ILLUSTRATION: IRMA TULEK; FOTO: GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO/HALFPOINT



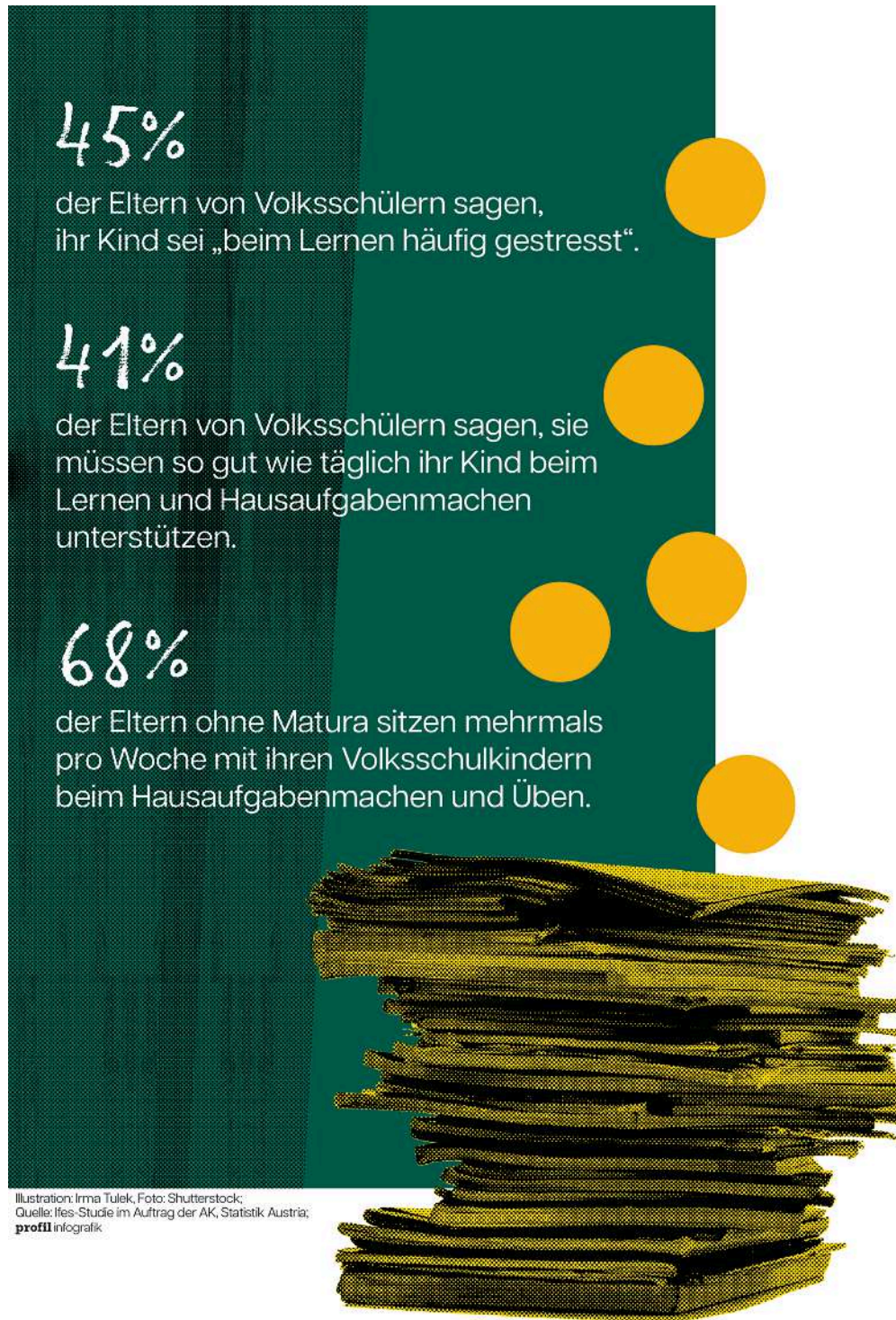
Teure Nachhilfe als Preis fürs Wunschgymnasium

Wiener Mariahilfer Straße 103, Stiege 2, zweiter Stock, ein quadratischer Raum im Nachhilfeeinstitut Lernquadrat. Neben dem Panda-Federpennal ein Cappy Cherry, Übungsblätter, Bleistifte, Radiergummi, Lernbücher und Schultaschen – mitten in den Ferien. Drei Mädchen sitzen mit einem 21-jährigen Nachhilfelehrer und Psychologiestudenten um den rechteckigen Tisch. Der junge Lehrer tingelt von einer Schülerin zur anderen – der einen hilft er beim Subtrahieren, der anderen beim Multiplizieren und der dritten beim Schreiben. Zwei der drei Mädchen sind noch in der Volksschule, eine knapp nicht mehr und ab kommendem Schuljahr in einer Mittelschule.

Wer die Kinder beim Lernen beobachtet, merkt recht schnell – sie können es, aber es kostet sie Überwindung, sich auf die Übungen einzulassen. Ein Seufzer hier, ein „ich kann nicht“ da. Der Nachhilfelehrer vermittelt hier in Wahrheit keinen neuen Lernstoff, er ist vor allem eine Art Lernanimateur. „Du kannst das! Wir haben uns ausgemacht, dass wir diese Aufgabe heute noch erledigen.“

320 Euro berappen die Eltern für diesen Intensivkurs. Er geht fünf Tage lang für je knapp drei Stunden. Die Kinder sollen sich noch einmal aufmunitionieren, bevor es wieder losgeht, den alten Stoff noch einmal durchgehen und festigen.

Laut einer aktuellen Studie des Sozialforschungsinstituts IFES, das von der Arbeiterkammer Wien in Auftrag gegeben wurde, bekommt österreichweit jedes vierte Volksschulkind Nachhilfe, jedes zweite davon bezahlte Nachhilfe mit durchschnittlichen jährlichen Kosten von 610 Euro. Seit dem Jahr 2023 hat sich



die bezahlte Nachhilfequote nahezu verdoppelt.

Das gestiegene Interesse merkt man auch hier im Lernquadrat, einem der führenden Nachhilfeeinstitute Österreichs. Vereinzelt gibt es Eltern, die um Unterstützung bei Erst- und Zweitklässlern anfragen, vor allem, wenn es sprachliche Defizite gibt, sagt Angela Schmidt, Unternehmenssprecherin. Weil sich diese auch in Fä-

chern wie Mathematik rächen, die irgendwann auch mit Textbeispielen operieren.

Doch gerade in Familien, die Kinder in der dritten und vierten Klasse Volksschule haben, mit oder ohne Deutsch als Muttersprache, wird der Druck immer größer. „Wir stellen eine deutliche Zunahme von Nachfragen bei Angeboten für ältere Volksschulkinder fest“, sagt Sprecherin Schmidt.

„Ich weiß, dass Fake-Meldungen in Wien gängige Praxis sind. Aber ich wollte das nicht.“

Mutter einer Wiener Volksschülerin

„Es geht immer mehr in die Richtung, in die Wunschschule zu kommen.“ Die Entscheidung, ob das Kind in ein Gymnasium kommt oder in die Neue Mittelschule, sei sehr belastend und für Familien mit einer schwierigen Phase verbunden.

Im Schuljahr 2024/25 gab es in Österreich 376.203 Volksschülerinnen und Volksschüler. Anders als in den meisten Industrieländern endet sie schon mit zehn Jahren und wird zur Weggabelung zwischen Allgemeinbildender Höherer Schule (AHS) oder Mittelschule. In den letzten 25 Jahren ist der Anteil an Schülerinnen und Schülern, die nach der Volksschule in die Mittelschule wechseln, von 75 auf 61 Prozent gesunken. In Wien wechselt jeder Zweite ins Gymnasium.

Auf diese Gymnasien herrscht ein immer stärkerer Andrang, während Mittelschulen im Ballungsraum als Brennpunktschulen wahrgenommen werden, die man tunlichst meiden will.

Fake-Anmeldungen schon für die Volksschule

Der Druck, der sich bis zur erlösenden Aufnahme ins Wunschgymnasium aufbaut, beginnt schon lange vor der ersten Schultüte bei den Drei- und Vierjährigen. Wenn städtische Volksschulen im Herbst zum Tag der offenen Tür laden, sind Eltern, die ihre Kinder erst in zwei Jahren einschreiben, keine Seltenheit mehr. Und selbst der „richtige“ Kindergarten kann schon Teil des Karriereplans sein. Mit dem Kalkül, dass die ausgewählte Volksschule Kinder aus „guten“ Kindergärten bevorzugt.

Die Weichen wollen rechtzeitig gestellt sein. Dahinter steckt die Angst, dass die Kinder an der Schwelle zum Wunschgymnasium als Absolventen der „falschen“ Volksschule ein Stigma

tragen und – sollten sie doch aufgenommen werden – zu wenig gelernt haben, um mitzuhalten.

Diese Angst ist in Bezirken mit einem hohen Anteil von Schülern aus bildungsfernen Elternhäusern, die daheim nicht Deutsch sprechen, sehr stark verbreitet – auch bei Eltern, die selbst nicht Deutsch als Muttersprache haben. Drei von zehn Volksschulkindern in Österreich haben eine andere Erstsprache als Deutsch. Vor allem in einigen Wiener Bezirken ist dieser Anteil besonders hoch, in Wien-Margareten etwa liegt der Anteil bei über 90 Prozent, in der Brigittenau bei über 86 Prozent, in Favoriten bei mehr als 81 Prozent. Das hat zu einem Fluchtverhalten geführt, bei dem alle Register gezogen werden.

In den USA siedeln sich Familien bewusst in der Nähe von Prestige-Schulen an, das treibt die Immobilienpreise an. Die österreichische Lösung ist billiger: Man meldet einfach den Hauptwohnsitz seines Kindes samt einem Elternteil nahe der Wunschschule, sollte der eigene Wohnsitz in der „Gefahrenzone“ liegen. In Wien ist die Entfernung bei der Schulplatzzuweisung (neben Geschwisterkindern) das entscheidende Kriterium.

Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Ideal und unauffällig sind Großeltern, Onkel oder Tanten in „besserer“ Lage, die vielleicht sogar denselben Nachnamen tragen, bei denen man sich hauptwohnsitzlich melden kann. Ein weiterer Klassiker: Eltern, die sich rechtzeitig vor der Schuleinschreibung „trennen“. Dann zieht ein Elternteil mit dem Kind zum neuen Partner in der Nähe der Wunschschule. Wenn das Kind dort aufgenommen wurde, kehrt der neue Partner wieder in die Rolle zurück, die er immer hatte: ein Freund der Familie. Und die Eltern, die nie getrennt wa-

ren, sind „plötzlich“ wieder zusammen. Gibt es weder Verwandte noch Freunde am richtigen Ort, sollen Meldeadressen auch von Fremden über Plattformen gehandelt werden, ist immer wieder zu hören – bis hin zum Zubrot für Studenten.

All diese Tricks werden vor allem in Ballungsräumen unter Eltern wie Geheimwissen geteilt, streng genommen ist all das Meldebetrug. „Eine falsche Anmeldung ist nach dem Meldegesetz mit einer Geldstrafe bis zu 726 Euro, im Wiederholungsfall bis zu 2180 Euro bedroht“, sagt eine Sprecherin der MA62, die in Wien für das Meldewesen zuständig ist. Dieses Risiko gehen Eltern gerne ein, wenn sie der Meinung sind, dass die Bildungskarrieren ihrer Kinder von der richtigen Volksschule abhängen.

Und sie werden auch selten erwischt. Die MA62 spricht von „Einzelfällen“, die aufgefliegen sind. Und das, obwohl eine Analyse der **Wirtschaftsuniversität Wien (WU)** vor zwei Jahren klare Indizien für systematischen Meldebetrug gefunden hat. Grundlage war die Auswertung von Meldedaten rund um gefragte Schulstandorte.

Doch wo kein Kläger, dort kein Richter. Die Stadt kontrolliert selten proaktiv, sondern meist nach Hinweisen. Und die können auch von Lehrerinnen und Lehrern mit sehr ausgeprägtem Gerechtigkeitsinn kommen. Das setzt schon Sechsjährige unter Druck, das Spiel der Eltern mitzuspielen und sich nicht zu verplappern, wenn sie von zu Hause erzählen.

„Ich weiß, dass Fake-Meldungen in Wien gängige Praxis sind. Aber ich wollte das nicht“, erzählt eine alleinerziehende Mutter, die anonym bleiben will. Für einen Platz in der beliebten Ganztagschule im Nachbarbezirk wohnte sie ein paar Hundert Meter zu

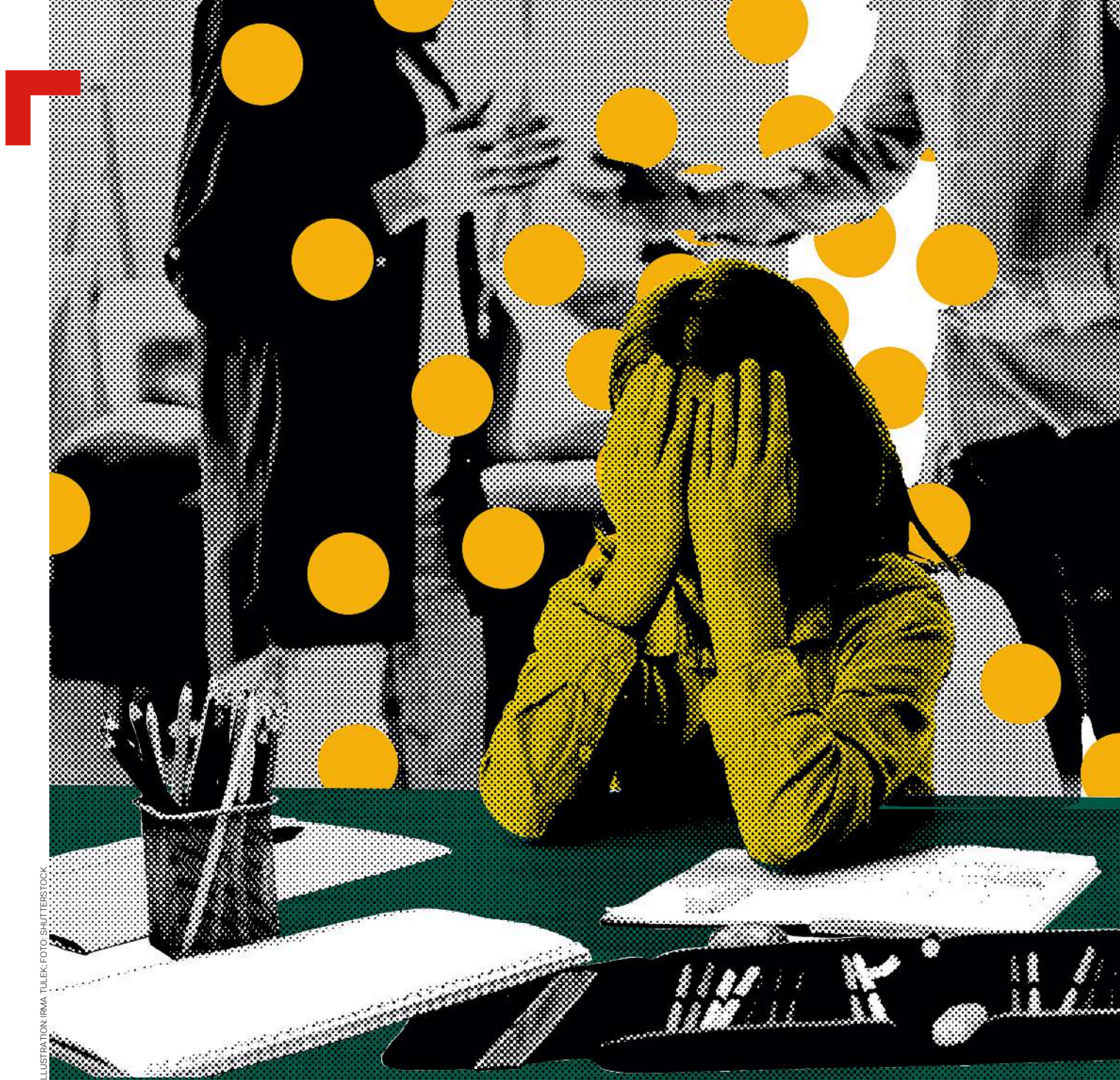


ILLUSTRATION IRMA TULEK FOTO: SHUTTERSTOCK

weit weg. Sie zahlt bis heute einen hohen Preis für ihre Ehrlichkeit: Monatlich über 500 Euro für eine private Volksschule weit weg vom Wohnsitz. Die Schule, die ihr zugeteilt wurde, kam für sie nicht infrage. Zum einen, weil sie Vollzeit arbeitet und unbedingt eine Ganztagschule wollte. Und zum anderen, weil ihr Kind das einzige Kind in der Klasse gewesen wäre, das Deutsch als Erstsprache hat und aus linksalternativen Kreisen stammt – umgeben von Kindern aus mehrheitlich konservativ-islamischen Familien. Auch andere Wunschschulen waren zu weit

weg. „Ich kann nicht verstehen, warum Wohnortnähe in Wien das einzige Kriterium ist, das zählt.“

4. Klasse Volksschule – das wichtigste Zeugnis des Lebens

Vierte Klasse Volksschule, die Stunde der Wahrheit. Das Zeugnis fürs erste Semester ist das Eintrittstor ins Gymnasium. Und obwohl auch Kinder mit Zweiern auf dem Papier Gymnasialreife erlangen, gleicht für manche Eltern alles, was kein Einser ist, einer Kriegserklärung. Das hat auch damit zu tun, dass besonders begehrte Gymnasien

nur einen Zweier oder lauter Einser akzeptieren. Es ist für sie die einfachste Form der Auslese. „Meine Tochter ist gut, aber nicht angepasst. Deswegen gehe ich davon aus, dass sie einen Zweier haben wird.“ Das stresst die Mutter einer Wiener Volksschülerin, die jetzt in die vierte Klasse kommt, gehörig. Sie wohnen in einem gutbürgerlichen Bezirk, auch sie will anonym bleiben. „Eine private Mittelschule können wir uns nicht leisten, und im Gymnasium ums Eck nehmen sie nur Einser-Kinder.“ Anmelden darf sie ihr Kind nur für eine Schule. Und wenn die zu



„Im Kindergarten, der ersten Bildungseinrichtung, werden entscheidende Dinge oftmals nicht wirklich vermittelt.“

Martina Polleres-Hyll, Leiterin der Lerncafés der Caritas

der Klassenlehrerin kommunizieren, vergiftet das die Lernatmosphäre. Aber auch Eltern, die ihre Kinder in erster Linie durch die Leistung ihrer Kinder ins Gymnasium schaffen wollen, können Schaden anrichten, wenn sie den Druck zu stark weitergeben.

Manuela Langenreither vom Dachverband der Elternvereine öffentlicher Pflichtschulen weiß von Kindern, die wegen des Notendrucks schon ab der dritten Klasse Volksschule mit Bauchweh in die Schule gehen oder psychosomatische Störungen entwickeln. Sie selbst hat fünf Kinder und meint: „Von Kind zu Kind wurden immer mehr Lerninhalte immer früher reingepresst. Dieses Mehr führt aber nicht unbedingt dazu, dass die Kinder wirklich klüger werden.“

Andrea Pinz ist Schulamtsleiterin der Erzdiözese Wien, die 25 katholische Privatschulen betreibt. Sie ist überzeugt: Wenn Kinder die Schule zu früh mit Schwächen verbinden, die sie auszumerzen sollen, gehen natürliche Neugier und Lust aufs Lernen verloren. „Deswegen müssen wir die Eltern einbremsen, die Schule mit dem Leben gleichsetzen.“ Das macht sie an einer Anekdote fest.

So gründete die Diözese einen Chor für Volksschulkinder in der dritten und vierten Klasse, die gemeinsame Auftritte im Stephansdom vorbereiten und dafür üben. Doch etliche Eltern hätten rückgemeldet, dass dafür am Nachmittag keine Zeit sei. Der Grund: Die Kinder müssten lernen oder in die Nachhilfe gehen, um den gewünschten Platz im Gymnasium zu ergattern. „Sie waren interessiert und musikalisch begabt. Was hätten sie durchs gemeinsame Musizieren fürs Leben lernen können“, macht Pinz diese Entwicklung nach 40 Jahren Berufserfahrung traurig.

Bildungsferne Migranten wollen gute Schulen für ihr Kind

Mommsengasse 35, 5. Stock, mit Blick auf die hohen Türme am Gelände des Wiener Hauptbahnhofs und die flachen Fahrbahnen des Wiedner Gürtels. Runde Fensterbilder, gerade Küchenzeile, Ess- und Schreibtische, weiße Sofas, Polster, Lesecke, Bücherregale, Brettspiele, Sanduhren auf der Kommode. Hier ist eines von demnächst insgesamt elf sogenannten Lerncafés der Caritas der Erzdiözese Wien.

Für 25 Kinder, vor allem aus dem umliegenden Einzugsgebiet aus dem Bezirk Favoriten, ist dieser Standort eine Art zweites Wohnzimmer, sagt Martina Polleres-Hyll. Seit 16 Jahren, also seit Anbeginn der Lerncafés, leitet sie diese.

Mädchen und Burschen im Pflichtschulalter kommen regelmäßig hierher – und davon immer mehr Volksschüler und immer mehr Schülerinnen und Schüler, die noch unter Lücken leiden, die eigentlich schon im Kindergarten hätten geschlossen werden können. „Im Kindergarten, der ersten Bildungseinrichtung, werden entscheidende Dinge oftmals nicht wirklich vermittelt“, sagt Polleres-Hyll. „Da geht es um soziale Fähigkeiten, da geht es um den Erwerb von Grundlagen fürs Rechnen, Schreiben, Lesen, phonologisches Bewusstsein – wie setze ich Laute in Schrift um? Das ist die Basis, um Schriftsprache überhaupt erlernen zu können. Und die fehlt sehr oft.“

Genau deshalb würden selbst Kleinstgruppen auch hier im Lerncafé oft nicht mehr reichen, Einzelbetreuung wird immer wichtiger. „Die Kinder brauchen viel individuelle Unterstützung, viel zielgerichteter und genauer, als das in Regelschulen möglich ist.“

weit weg ist? „Es ist schon arg, welcher Druck hier ausgeübt wird. Denn später im Gymnasium ist es dann völlig wurscht, ob das Kind bis zur Matura nur Vierer hat“, sagt die Mutter.

Sie ist aber keine, die wegen eines Zweiers auf die Barrikaden steigen wird. Andere Eltern bringen ihre Anwälte dagegen in Stellung. „In manchen Volksschulen ist es mittlerweile normal, dass Anwälte ein und aus gehen“, sagt Pflichtschul-Gewerkschafter Thomas Krebs.

Schule ist Beziehung, heißt es oft. Wenn Eltern nur über Anwälte mit



„Ein Grundrecht auf einen privaten Schulplatz hat keine Familie.“

Andrea Pinz, Schulamtsleiterin der Erzdiözese Wien

Auch wenn das die Pädagoginnen und Pädagogen in den Schulen sehr wohl wissen – es würden schlicht die Ressourcen fehlen.

Das Angebot der Caritas ist gratis und eines von mehreren kostenlosen Angeboten, die sich in den vergangenen 16 Jahren insgesamt verdoppelt haben. Die Lernhilfen der Caritas sind sehr beliebt, auf der Warteliste befinden sich derzeit allein in Wien knapp 200 Namen. Die Klientel sind zumeist Kinder von Migranten, Menschen mit niedrigerem Einkommen, Alleinerzieherinnen und aus Familien, die als bildungsfern gelten. „Bildungsfern heißt aber nicht, dass diese Menschen kein Interesse daran haben, dass ihre Kinder eine gute Bildung bekommen“, sagt Polleres-Hyll. „Die Eltern, mit denen wir es zu tun haben, wissen sehr genau, wie wichtig Bildung ist. Sie sind sich auch dessen bewusst, dass sie das schlicht nicht leisten können.“

Nicht nur Polleres-Hylls Erfahrungen, auch die Ergebnisse der jüngsten Nachhilfe-Erhebung widersprechen dem Klischee der sogenannten bildungsfernen Eltern, die auf das schulische Fortkommen ihres Nachwuchses pfeifen: Gerade Eltern ohne Matura helfen ihren Kindern: Bereits in der Volksschule sitzen 68 Prozent dieser Mütter und Väter mehrmals pro Woche mit ihren Volksschulkindern beim Hausaufgabenmachen und Üben – auch wenn sie sich selbst dabei plagen. Es sind um neun Prozent mehr als Eltern mit Matura oder Akademiker.

Endlich im Gymnasium. Aber wie lange?

In den Städten sei der Druck von Eltern auf Volksschullehrer enorm gestiegen, bei der Benotung ein Auge zuzudrücken, konstatiert Lehrer-Gewerkschafter Krebs. Das beginne

schon in der dritten Klasse, weil immer mehr Gymnasien auch dieses Zeugnis verlangen würden. Aber was bringt das, wenn später umso härter benotet wird? Im Gymnasium gibt es kaum noch Spielraum. Fünfer ist Fünfer. Marcus Dekan, Präsident des Bundeselternverbandes, warnt davor, die erste Klasse Gymnasium zu unterschätzen. „Die Schüler sind dann nicht mehr die Ältesten, sondern die Jüngsten, in einer völlig neuen Umgebung, oft ohne die alten Freunde. Aus einer Bezugsperson, der Klassenlehrerin, werden bis zu elf neue Lehrer als Bezugspersonen.“ Beim Umstieg brauche es daher mehr Unterstützung, als viele Eltern vermuten würden.

Schülern, die von den Eltern ins Gymnasium reingepresst werden, diese Unterstützung dann aber nicht haben, drohen frustrierende Jahre am Notenabgrund voller Nachhilfesommer. Ein „Abstieg“ in die Mittelschule nach zwei, drei Jahren Gymnasium kann mitten in der Pubertät mehr wehtun als eine passable Mittelschule von Anfang an.

Doch besonders im urbanen Raum hat sich bei vielen Eltern die Überzeugung verfestigt, dass es diese guten Mittelschulen nicht mehr gibt, sondern nur noch sogenannte Brennpunktschulen. Das hat weniger mit der Qualität der Lehrer zu tun als mit der hohen Anzahl an Schülern aus bildungsfernen Zuwandererfamilien, die sprachlich oft Jahre zurückhängen und auch andere Integrationsprobleme mitbringen.

Warum die Privatschule nur begrenzt ein Ausweg ist

Die heimische Schulwelt scheint in den großen Städten heillos aufgetrennt in öffentliche Volksschulen und Mittelschulen, die wegen ihres

schlechten Rufs gemieden werden, und Prestige-Schulen, die wegen des großen Andrangs beinhardt selektieren. So ist es wenig überraschend, dass jene, die es sich leisten können, auf private Schulen ausweichen. Ein Betreiber mit 25 Volksschulen, Mittelschulen und Gymnasien ist die Erzdiözese Wien. Doch auch hier ist der Andrang enorm.

In einer Volksschule kamen zuletzt 800 Bewerber auf 150 Plätze. Schulamtsleiterin Pinz erzählt von wüsten Interventionen und Anwaltsbriefen von Eltern, die abgewiesen werden mussten. „Manche sind so enttäuscht, dass sie aus der Kirche austreten wollen. Andere klagen an, dass Familie XY einen Platz fürs Kind bekommen hat, obwohl sie viel seltener in die Sonntagsmesse geht.“

Muslimische Schüler sind ebenso willkommen wie jene ohne Bekenntnis. Auch das schmeckt nicht allen. Pinz: „Wir leben Vielfalt. Ein Grundrecht auf einen privaten Schulplatz hat keine Familie.“ Und nicht jede hat das nötige Geld. Die Kosten betragen bis zu 600 Euro im Monat. „Manche sparen sich das Geld vom Mund ab und bringen das Geld wöchentlich in bar vorbei, weil sie monatliche Raten am Stück nicht aufbringen können.“ Für sie gibt es Sozialtarife. Familien, die ihre Kinder partout nicht in eine öffentliche Mittelschule geben wollen, obwohl diese nicht gymnasialreif sind, bleibt gar keine andere Wahl. Von einem Boom an Privatschulen kann man dennoch nicht sprechen.

Ihr Anteil bleibt seit Jahren bei rund zehn Prozent aller Schülerinnen und Schüler konstant. Das mag angesichts des steigenden Drucks auf die Wunschschule und die Mühen, die Eltern dafür aufwenden, verwundern.

610 Euro

geben Eltern im Schnitt für Nachhilfe in Volksschulen jährlich aus.

3 von 10

Volksschulkindern in Österreich haben eine andere Erstsprache als Deutsch.

Vor allem in einigen Wiener Bezirken ist dieser Anteil besonders hoch, in Wien-Margareten etwa liegt der Anteil bei

über 90%,

in der Brigittenau bei

über 86%,

in Favoriten bei

über 81%.

liche Zukunft entscheidet. Details, wie viele sechsjährige Volksschulen – als Pilotprojekt beschlossen und geplant – wo eröffnen sollen, kann er noch nicht nennen. Es hätten aber bereits mehrere Standorte ihr Interesse bekundet. Es gibt auch Experten, die eine Verlängerung der Volksschule nach vorn für entscheidender halten: Das heißt für die Vier- bis Zehnjährigen. Besonders Kinder, die daheim nicht Deutsch sprechen, könnten mögliche Sprachdefizite durch einen Vorschulkindergarten frühzeitig ausgleichen, die sie sonst ein Leben lang mitschleppen.

Das zweite verpflichtende Kindergartenjahr ist ein Schritt in diese Richtung. Von Schulmodellen wie in Großbritannien mit entsprechender Pädagogik und Lerndauer bleibt es aber weit entfernt. Gleichzeitig braucht die Mittelschule eine Image-Rettung.

Denn in den Städten verkommt sie immer mehr zur „Restschule“. Mit ihrem Chancen-Bonus will die Regierung 220 Volksschulen und 156 Mittelschulen mit besonders großen Herausforderungen gezielt aufwerten, die meisten davon sind in Wien.

Und die Angst, kulturell und religiös marginalisiert zu werden, in Mittelschulen mit fast 100 Prozent Migranten, die mehrheitlich muslimisch sind? Bildungsminister Wiederkehr: „Für Eltern, die aus Sorge vor kultureller oder sprachlicher Randlage ihre Kinder ‚um jeden Preis‘ ins Gymnasium bringen wollen, ist mir wichtig, zu sagen: Es gibt viele engagierte, profilierte Mittelschulen mit klaren Schwerpunkten, guten Ganztagsangeboten und starker Werte- und Sprachbildung.“ Danach könne man genauso Matura machen.

Für diese Schulen muss man sich in der Regel nicht fake-melden. ■

Illustration: Irma Tulek, Foto: Shutterstock;
Quelle: Iles-Studie im Auftrag der AK, Statistik Austria; profil infografik

In Österreich übernimmt der Staat die Kosten für die Lehrer, die an Privatschulen unterrichten. Für den Bau und Erhalt der Schulgebäude müssen die privaten Schulträger selbst aufkommen. Die Kosten dafür sind zuletzt deutlich gewachsen. Das begrenzt die Expansion. Das Schulgeld massiv anzuheben, um neue Standorte zu finanzieren, wäre wiederum nicht vereinbar mit dem Anspruch, nicht nur eine Schule für Reiche zu sein.

Volksschule verlängern statt harter Schnitt mit zehn Jahren

Wie lässt sich der gestiegene Druck auf Kinder, Eltern und Lehrer in der Volksschule entschärfen? Eine Antwort des Bildungsministers Christoph Wiederkehr (NEOS) gegen die „frühe Selektion“, wie er es nennt, lautet: Sechs statt vier Jahre Volksschule. Durch die Verlängerung um zwei Jahre sollen nicht schon Neunjährige an eine Weggabelung gestellt werden, die aus Sicht vieler Eltern über ihre beruf-

Wie der Öffi-Verkehr auf dem Land zukunftsfähig wird und warum autonomes Fahren keinem Busfahrer den Job wegnimmt.

BIRGITTA SCHÖRGHOFER

SALZBURG. Das Auto ist immer noch ein Männerding. Und das vor allem auf dem Land. Während Frauen in ländlichen Regionen häufiger ein öffentliches Verkehrsmittel nutzen, setzen sich Männer weiterhin lieber hinters Lenkrad, sagt **Clara Himmelbauer**. Dabei absolvierten gerade Männer öfter planbare Wege, wie den zur Arbeit, und solche seien eigentlich ideal für die Öffi-Nutzung.

Die Ökonomin an der **WU Wien** forscht zu Verteilungsfragen. Für einen Diskurs von „Das Wissenschaftsnetz“, einer österreichischen Initiative zum Transfer von wissenschaftlicher Evidenz in die Öffentlichkeit, hat sie sich die Geschlechtergrenzen im ländlichen Verkehrsalltag angeschaut. Vor allem eines dürfte Müttern dabei nicht neu sein: „Die Wege der Frauen sind komplizierter“, sagt Himmelbauer, denn ein Weg diene oft mehreren Zwecken. Was in der Forschung „Trip Chaining“ heißt, sieht in der Realität so aus: Kind vom Kindergarten abholen, noch den Einkauf erledigen, die Oma im Seniorenheim besuchen. Und das ergibt auf dem Land folgendes weibliches Mobilitätsmuster: „Frauen legen



Mann fährt Auto, Frau nimmt den Bus

mehr, aber kürzere Wege zurück als Männer.“ Ein dichteres Öffi-Netz auf dem Land nütze deshalb vor allem auch Frauen.

Je besser das Öffi-Angebot auf dem Land sei, umso mehr werde es von Frauen auch genutzt. Insgesamt verbringen sie so oder so mehr Zeit als Männer in Öffis, „denn wenn es schlechte Verbindungen sind, dann sitzen sie halt länger im Bus“. Männer dagegen seien auch mit guten Öffi-Angeboten schwerer davon zu überzeugen, das Auto einmal stehen zu lassen – trotz, wie eingangs erwähnt, mehr planbarer Fahrten. „Da wäre noch Potenzial zu heben“, so die Ökonomin.

Für Uwe Plank-Wiedenbeck von

der Bauhaus-Universität Weimar erzeugt ein schlecht ausgebautes Öffi-Netz in der ländlichen Bevölkerung vor allem eines: Unzufriedenheit. Selbst wenn man ins Auto steigen könne, fühlten sich die Menschen abgehängt und benachteiligt gegenüber jenen, die im urbanen Bereich mit guten Bus- und Bahnverbindungen wohnten. „Denn das Autofahren wird immer teurer und damit auch der Weg in die Arbeit.“ Reagieren müssten deshalb nicht nur Politik und Öffi-Anbieter, „Mobilität ist auch ein wichtiger Teil der Attraktivität von Unternehmen“, so der deutsche Wissenschaftler, der das „Move-Well“-Projekt in Thüringen leitet.

Abgesehen von der Hauptstadt Erfurt mit 200.000 Einwohnern, leben dort 2,2 Millionen Menschen in überwiegend dünn besiedelten Landkreisen.

Aktuell liege die ÖPNV-Nutzung der ländlichen Bevölkerung in Thüringen bei erst vier Prozent, erklärt Plank-Wiedenbeck. Ziel des über fünf Jahre (noch bis 2029) angelegten Forschungsprojekts ist es, den Öffi-Verkehr so zu gestalten, dass die Menschen ihn nicht nur nutzen, sondern auch als gut empfinden. „Jetzt sagen sie, er ist schlecht.“

Nach Schweizer Vorbild soll in ganz Thüringen ein integraler Öffi-Takt eingeführt werden, inklusive „letzter Meile“. Und der deutsche

Forscher ist überzeugt davon, dass künftig auf dem Land das autonome Fahren bei den „On demand“-Fahrzeugen wie Ruftaxis oder -kleinbussen eine entscheidende Rolle spielen wird. In fünf bis sechs Jahren sei zu erwarten, dass durch vernetztes autonomes Fahren der Öffi-Verkehr billiger und besser werde. Die Anbieter hätten weniger Personalkosten und könnten auch die Betriebszeiten ausweiten, so Plank-Wiedenbeck. Arbeitsplätze gingen dabei keine verloren, „es gibt schon jetzt zu wenig Fahrpersonal“. Die Technologie des autonomen Fahrens jedenfalls funktioniere „leider noch nicht durch europäische Fahrzeuge“.

Fed-Chef Warsh will eine „ruhigere Notenbank“ haben

WASHINGTON. Wer erwartet hatte, dass US-Notenbankchef Kevin Warsh seinen Kritikern nachgeben und einen Schwenk in der Kommunikationspolitik machen würde, wurde enttäuscht. Warsh machte in seiner Rede zum Auftakt des Finanzsymposiums in Jackson Hole klar, dass er nichts davon halte, den Finanzmärkten künftige Entscheidungen anzukündigen. „Transparenz ist kein Selbstzweck“, sagte Warsh.

Diese „Forward Guidance“ sei während der Finanzkrise 2007/2008 ein sinnvolles Instrument gewesen. Inzwischen sei das anders: Sich übermäßig auf geldpolitische Schritte festzulegen, wiege die Märkte in falscher Sicherheit und nehme der Notenbank die Möglichkeit, passend auf Ereignisse zu reagieren. „Marktteilnehmer sollten ihre eigenen Urteile fällen“, sagte Warsh – und sich nicht

hauptsächlich auf die Fed konzentrieren. Andernfalls reagierten Geldpolitik und Marktteilnehmer womöglich zu spät auf neue Entwicklungen. Die Fed werde deshalb ihre Modelle verbessern und sich darüber bewusst sein, dass die Präzision von Vorhersagen begrenzt sei. „Eine stillere Fed ist besser darin, ihre Ziele zu erreichen“, sagte Warsh.

Die US-Wirtschaft erweise sich trotz externer Schocks als stabil, auch die Arbeitsmärkte seien mit einer Arbeitslosenquote von 4,1 Prozent robust. Aber die Teuerung sei weiter besorgniserregend, die Inflationsmaße lägen deutlich über der Zielmarke von zwei Prozent. Die langfristigen Trends zeigten nicht, dass die Teuerung deutlich zurückgehe. „Wir müssen sicher sein, dass sich die Inflation auf unser Ziel zubewegt, andernfalls haben wir Arbeit zu erledigen“, sagte Warsh. **wie**

PARTNERSUCHE

Bekanntschaft

Suche kulturbegleiteten Partner um die 40, der sich auch für die Natur und die kleinen Dinge des Lebens interessiert. Unter ☎ 154897 an SN

Natur- und bewegungsfreudige Flachgauerin, 66J. wünscht sich nette bodenständige Gesellschaft für Radfahren, kleine Wanderungen, schwimmen, Ausflüge,... zum Interessen teilen und Horizont erweitern. ☎ 154898 an SN

Nette Sie, 64 J., schlank, hübsch, hat das Alleinsein satt u. wünscht sich einen lieben Partner für eine harmonische Zukunft. sanfteseel1@gmail.com ☎ 154917 an SN

Bin ein netter, diskreter 63J. Salzburger, suche eine Frau 40-70 für Unternehmungen und Sex ☎ 154937 an SN

Weibl. 69 J. NR,NT, hätte gerne Freizeitpartner. Unsportl. aber unternehmungslustig. Nur ernstgem. ☎ 154977 an SN

Geschäftsmann (70) i.R. sucht im Raum Freilassing/Sbg, ein strammes, reifes Vollweib f. eine ehrl. Bez. m. leidensch. Std. In freudiger Erwartung ☎ 154997 an SN

ANDERE ANZEIGEN

Ankauf

Wir kaufen Möbel (aller Art), Porzellan, Uhren, Puppen, Teddys, Bernstein, Schmuck, Pelze, Bilder, Teppiche, Nähmaschinen, Gläser, Instrumente, Münzen, Kaffeemühlen, Spielzeug. Bitte alles anbieten. ☎ 06 64/ 93 39 14 71 antikankauf.hartmann@gmail.com

Suche Massiv Holz Möbel, ☎ +43/6 81/84 75 34 67

Antiquitäten

Kaufe Bauernmöbel, Barockbilder, Skulpturen, Möbel, relig. Kunst, Silber, Porzellan ☎ 06 64/9 11 26 42

Bücher / Magazine

Für Literaturfreunde: wegen Wohnungswechsel biete ich an: 2 Bände Brockhaus, Tolstoi Biografie und div. antiquar. Bücher. ☎ 06 60/5 22 50 43

Flohmarkt

Antik + Trödelmarkt Schladming Sonntag, 30.8. von 8 - 13 Uhr beim überdachten EUROGAST

Musik

Musikstudent sucht Musikinstrumente für mein Studium. Gebrauchte Musikinstrumente aller Art. Auch älter oder reparaturbedürftige Instrumente willkommen. Faire und gute Bezahlung - sofort in bar. Ich freu mich auf Ihren Anruf! ☎ +41/7 67/ 20 70 46

Privater Lagerverkauf: Licht - und Tonanlagen ☎ 06 64/4 03 16 10

Sonstiges

Bin in Pension, noch sehr fit und suche eine Nebenbeschäftigung. FSB vorhanden ☎ 06 64/3 55 44 55

Verkauf

Treppenlift 4-5 Stufen günstig zu verkaufen ☎ 06 64/75 10 05 28

VERLAUTBARUNGEN



BEKANNTMACHUNG

an Mitglieder der Wohnbau-Genossenschaft Bergland

Am Freitag, 11.09.2026, findet um 13.30 Uhr im **Bürogebäude der Wohnbau-Genossenschaft Bergland** in der Karl-Vogt-Straße 11, 5700 **ZELL AM SEE** die 73. Generalversammlung der Wohnbau-Genossenschaft Bergland statt.

Ausdrücklich festgehalten wird, dass gemäß § 33 Abs. 1 und 5 der geltenden Satzung zur Beschlussfähigkeit der Generalversammlung bei der Eröffnung der Generalversammlung zumindest 10 % der Mitglieder anwesend oder vertreten sein müssen. Sind zum Zeitpunkt der Eröffnung der Generalversammlung nicht zumindest 10 % der Mitglieder anwesend oder vertreten, liegt Beschlussunfähigkeit der Generalversammlung vor.

Nach Ablauf einer halben Stunde ist die Generalversammlung unabhängig von der Anzahl der anwesenden oder vertretenden Mitglieder beschlussfähig und kann die Generalversammlung ordnungsgemäß fortgesetzt werden.

TAGESORDNUNG

1. Begrüßung durch den Obmann des Vorstandes
2. Genehmigung der Tagesordnung
3. Bestellung des Schriftführers und der Stimmzähler durch den Versammlungsleiter
4. Wahl der Protokollbeglaubiger
5. Verlesung des Protokolls der 72. ordentlichen Generalversammlung vom 12.09.2025
6. Bericht und Beschlussfassung über die Prüfungsberichte Nr. 12.705 vom 01.09.2025 und Nr. 12.890 vom 18.08.2026 des österr. Verbandes gemeinnütziger Bauvereinigungen – Revisionsverband, über die regelmäßige gesetzliche Prüfung der Geschäftsjahre 2024 und 2025. Eine Kurzfassung der Prüfungsberichte liegt während der Bürozeiten in der Wohnbau-Genossenschaft Bergland für alle Mitglieder zur Einsichtnahme auf.
7. Bericht des Vorstandes für das Jahr 2025 und Vorschau 2026
8. Erläuterung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes 2025
9. Bericht des Aufsichtsrates
10. Beschlussfassung über den Jahresabschluss und den Lagebericht 2025 sowie über den Gewinnverwendungsvorschlag
11. Entlastung des Vorstandes
12. Entlastung des Aufsichtsrates
13. Ergänzungs- und Neuwahlen in den Aufsichtsrat
14. Allfälliges

Der Vorstand:
Dir. Dr. Philipp Radlegger e.h. Christoph Weißenbacher, B.Sc., M.A. e.h.
Bmst. DI Joachim Resch e.h.



Wohnbau-Genossenschaft Bergland gemeinnützige registrierte Gen.m.b.H.
5700 Zell am See, Karl-Vogt-Straße 11, Austria, Tel.: 0 65 42 / 54 60-0
office@wohnbau-bergländ.at, www.wohnbau-bergländ.at
Erste Bank – Sparkassen AG, BIC: GIBAATWWXXX, IBAN: AT20 2011 1501 5266 6501
FN 42930h - LG Salzburg, ATU 53634606