



**VEREINIGUNG DER HESSISCHEN
UNTERNEHMERVERBÄNDE**

**Herausforderungen der hessischen Schulpolitik
in der 17. Legislaturperiode**

– Die Sicht der Wirtschaft –

**Erweiterte Fassung mit den Antworten der VhU
auf Schlüsselfragen an die Politik**

**Öffentliche Anhörung
des Kulturpolitischen Ausschusses
des hessischen Landtags am**

16. Juni 2008

A. Vorbemerkung

Das hessische Schulwesen wurde in den zurückliegenden neun Jahren in zahlreichen Bereichen reformiert. Dabei wurde allerdings der zentrale Paradigmenwechsel von der Input- zur Outputsteuerung – mit der Einführung von Bildungsstandards und der Abschaffung von umfassenden Stofflehrplänen – noch nicht konsequent einbezogen. Die geschäftsführende Landesregierung hat nunmehr in ihrer Regierungserklärung – und soweit wir dies sehen erstmals förmlich – angekündigt, das neue System der Bildungsstandards zum Schuljahr 2010/2011 verbindlich einzuführen.

Die aktuelle schulpolitische Diskussion wird gegenüber dieser Entwicklung in den Themen nachgeordnet geführt, weil ganz auf einzelne Sachfragen hin orientiert und nicht in einen Gesamtzusammenhang eingebunden. Diskutiert werden – wie in der 16. Legislaturperiode und hier nur beispielhaft erwähnt – *einzelne* Instrumente oder Strukturelemente. Die Palette reicht dabei von der Unterrichtsgarantie Plus, G8 oder G9 über das Sitzenbleiben/die Durchlässigkeit bis hin zur sechsjährigen Grundschule, der Lehrerbildung, der Gemeinschaftsschule bis Jahrgang 10, der 2- oder 3-Gliedrigkeit des Schulwesens oder – dann aber in sich isoliert – der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule.

Bildungsstandards, Bildungsmonitoring und unterstützende Maßnahmen sind die zentralen Elemente einer in Deutschland völlig neuen Wirkungs- und Ergebnissteuerung im Schulwesen. Die parallele Umstellung aller Schulsysteme in allen Bundesländern ist aus der Sicht der VhU die weitreichendste Schulreform in der Geschichte der Bundesrepublik.

Ausgangspunkt zur Einführung von Bildungsstandards war der konstanzer Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) von Oktober 1997, das deutsche Schulsystem im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen international vergleichen zu lassen. Ziel war und ist es auch weiterhin, gesicherte Befunde über Stärken und Schwächen der Schülerinnen und Schüler in zentralen Kompetenzbereichen zu erhalten. Durch die Ergebnisse von TIMSS, PISA und IGLU wurde deutlich, dass die im deutschen Bildungssystem übliche Inputsteuerung (Treppenprinzip über gestufte Lehrplanvorga-

ben) nicht zu den heute notwendigen Leistungsergebnissen führt (Abbildung 1). Außerdem zeigten die Ergebnisse, dass die Staaten besonders erfolgreich sind, in denen Schulen ein Höchstmaß an Selbstständigkeit besitzen und in denen gleichzeitig eine systematische Rechenschaftslegung über die Ergebnisse erfolgt, durch interne und externe Evaluationen, zentrale Prüfungen und regelmäßige Schulleistungsstudien.



Das Kernproblem

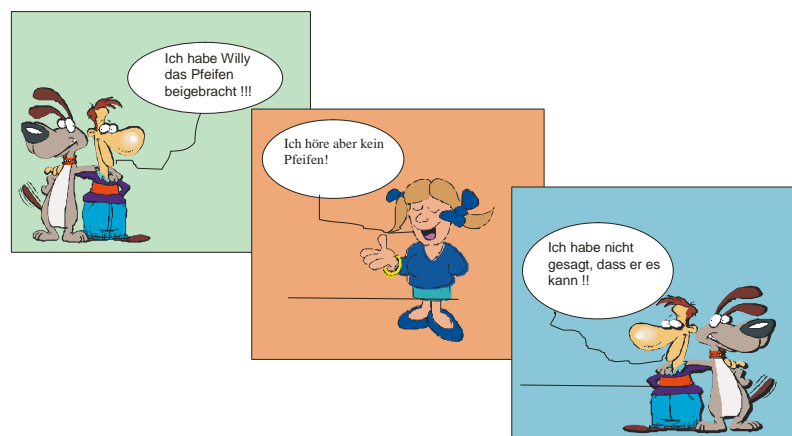


Abbildung 1

Die neue nationale Bildungspolitik ist daher in der Kultusministerkonferenz seit 2001 übereingekommen, zukünftig vor allem drei Ziele zu erreichen:

- Ersetzung der Input- durch eine Output/Outcome-Steuerung – Standards statt Lehrpläne
- Eigenverantwortlichkeit von Schulen statt staatlicher Detailreglementierung
- Qualitätsentwicklung und Evaluation statt schulischer Beliebigkeit.

Alle drei Ziele – Eigenverantwortung von Schule, Qualitätsmanagement und Evaluation – bedürfen klarer Maßstäbe. An erster Stelle steht die neue Normung der schulischen Bildungsziele: Es muss für alle Beteiligten transparent und verbindlich sein, über welche Kompetenzen Schülerinnen und Schüler *am Ende* ihrer Schullaufbahn

verfügen sollen. Dies sollen die seit 2003 von der KMK verabschiedeten [Bildungsstandards](#) für mehrjährige Bildungsgänge und ein dazugehöriger, vom Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) zu entwickelnder Aufgabenpool gewährleisten. Alle Bundesländer haben sich verpflichtet, die KMK-Standards in ihre Schulsysteme umzusetzen.

Bildungsstandards beschreiben, welche Ergebnisse am Ende einer bestimmten Jahrgangsstufe in einem bestimmten Fach erwartet werden. Standards müssen drei zentrale Anforderungen erfüllen: Sie müssen erfüllbar sein, beschränkt werden können und überprüfbar sein. Standards werden – schulartübergreifend – als gemeinsamer Rahmen von Kompetenzerwartungen formuliert und sollen durch Modellaufgaben verdeutlicht werden.¹ Bildungsstandards sind keine umetikettierten Stoffpläne oder solche, denen man lediglich eine Kompetenzzielpassage voranstellt. Bildungsstandards brauchen aber Kernlehrpläne als Orientierung für einen mehrjährigen Bildungsgang-Unterricht. Kernlehrpläne beschreiben komprimiert den im Minimum zu behandelnden Lehrstoff. Sie werden ergänzt durch – an den Bildungsstandards gespiegelte – Musteraufgaben in einem Aufgabenpool, mit dem Lehrern jederzeit Orientierung zum konkreten Unterrichtsstand/-erfolg geboten wird.



Verbesserung der Schulqualität durch



Abbildung 2

Die Rahmenbedingungen für die zukünftige hessische Schulpolitik sind somit bereits gesetzt (Abbildung 2) und stehen nicht mehr grundsätzlich zur Disposition. In der

¹ zit. nach Karpen, Klaus (seinerzeit Vorsitzender des KMK-Schulausschusses): Standards für den Schulunterricht – ein Beitrag zur Sicherung der Qualität von Schule. In Schulverwaltung NRW Nr. 6/2003, S. 171

Anhörung des Kulturpolitischen Ausschusses zu einzelnen Gesetzesänderungen im Schulrecht am 21. Mai 2008 wurde aber aus Sicht der VhU deutlich, dass diese Rahmenbedingungen nicht allen am Anhörungsverfahren beteiligten Experten bekannt sind oder bewusst oder unbewusst ignoriert werden.

Vor diesem Hintergrund zeigt die VhU – im Vorfeld der allgemeinen Anhörung des Kulturpolitischen Ausschusses am 16. Juni 2008 – die bildungspolitischen Rahmenbedingungen noch einmal detailliert auf und verdeutlicht mit einem Fragenkatalog, welche zentralen Aufgaben in den nächsten Jahren von der hessischen Politik gelöst werden müssen.

Ziel des vorliegenden Papiers ist es, dazu beizutragen, die Willensbildung im Kulturpolitischen Ausschuss systematisch auf einen konkreten Entscheidungsbedarf in der hessischen Schulpolitik zu fokussieren.

B. Gesetzte Rahmenbedingungen

Die internationalen Schulvergleichstudien, wie TIMSS, PISA, IGLU etc. haben gezeigt: Im Vergleich zu erfolgreichen Bildungssystemen anderer OECD-Staaten weist das deutsche Bildungssystem – auch im heutigen Konsens der meisten nationalen Bildungsexperten – folgende Defizite auf:

- Die Steuerung von Schule erfolgt zu zentral und ist daher meist ineffektiv.
- Schulen verfügen selbst über zu wenig Freiräume.
- Der Ressourceneinsatz erfolgt kaum ergebnisorientiert.
- Eine Überprüfung des Erfolges schulischer Arbeit findet kaum statt.
- Die Varianz des Leistungsspektrums der Schülerinnen und Schüler ist sehr groß.
- Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau der Eltern (soziale Herkunft bzw. Migrationshintergrund) und dem Bildungserfolg von deren Kindern.

- Eine individuelle Entwicklungsdiagnose von Schülern findet kaum und so gut wie nie in einer sich wiederholenden Matrix (Ist-Soll-Ist) statt.
- Fördermaßnahmen sind – im Schulunterricht generell – überwiegend gruppenbezogen und nicht Bestandteil des individualisierten Lernens jedes Schülers.

Basierend auf dieser Schwächenanalyse haben sich **drei Kernfelder** der politischen Reformansätze für die Schule in Deutschland herauskristallisiert, die sich auch in den Beschlüssen der KMK wiederfinden:

1. **Höhere Verbindlichkeit:** durch Standards und Rechenschaftslegung
2. **Mehr Freiräume:** durch die Eigenverantwortliche Schule
3. **Bessere Unterstützung:** durch Evaluation und Beratung.

Eine **höhere Verbindlichkeit** soll erreicht werden über:

- Bildungsstandards
- Abschlussprüfungen Bildungsgänge
- Rechenschaft
- Schulprogramme
- Fortbildungskonzepte
- Qualitätsberichte
- Selbstevaluation.

Mehr Freiräume sollen die Schulen erhalten bei:

- der gesamten Unterrichtsorganisation und dem Unterricht als solchem
- Personalverantwortung und -entwicklung
- dem Einsatz ihrer Budgets.

Eine **bessere Unterstützung** brauchen Schulen

- bei der Qualifizierung von Lehrern und Schulleitern

- bei der Unterrichtsentwicklung
- durch die Schulinspektion/Schul-TÜV
- durch systemische Beratung (Coaching).



Abbildung 3

Dies ist der Rahmen (Abbildung 3), in dem sich die schulpolitische Reformentwicklung in Hessen bewegt bzw. bewegen muss. Trotz dieses vorgegeben Rahmens verfügt die Landespolitik aber noch über hinreichend große Gestaltungsspielräume. Dieser Spielraum kann durch folgende fünf Leitfragen beschrieben werden:

1. **Wie hoch soll die Verbindlichkeit des neuen Steuerungsmodells „Standards“ sein?**
2. **Wie groß soll die Eigenverantwortung von Schulen sein?**
3. **Wie sieht ein effizientes Unterstützungs- und Steuerungssystem aus?**
4. **Wie soll die individuelle Förderung auf Basis der Bildungsstandards umgesetzt werden?**

5. Wie hoch sind die finanziellen Aufwendungen für die Einführung des neuen Steuerungssystems?

Hinter jeder dieser fünf Leitfragen stehen viele Detailfragen, die sich ihrerseits nicht losgelöst von den anderen beantworten lassen. Sie sind alle Teil eines Gesamtkonzeptes. Es macht keinerlei Sinn, Bildungsstandards einzuführen und gleichzeitig die Lehrpläne als umfassende Stoffsammlungen beizubehalten oder eine Schulinspektion durchzuführen, ohne den Schulen den Freiraum zu gewähren und gleichzeitig zu verpflichten, vorhandene Schwächen abzustellen und Stärken auszubauen. Wer daher in der Schulpolitik ohne Gesamtkonzept handelt, handelt kontraproduktiv (Abbildung 4).



Gretchenfrage:

Wer trägt, bestimmt und leitet die Eigenverantwortliche Schule ?

Schule mit Personalhoheit, Budgethoheit und Gestaltungshoheit

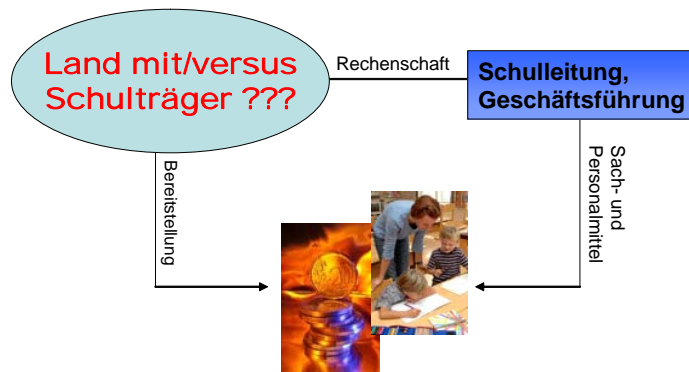


Abbildung 4

Die Erfahrungen mit den Schulreformen der vergangenen Jahre zeigen, dass man nicht alle Maßnahmen gleichzeitig einführen kann. Es geht nur in Schritten, aber dies aufbauend nach einem klaren und verbindlichen Zeit- und Ablaufraster. Alle Betei-

ligten sollten bei jedem Schritt wissen, wohin der Weg führen soll. Für die Schulpolitik heißt dies: Wir brauchen einen Wettbewerb um die besten Konzepte.

Ein solches Konzept sollte:

- die oben aufgeführten Rahmenbedingungen einhalten,
- aufzeigen, wie die Erfolgsschule von morgen konkret aussehen soll,
- Nutzenversprechen für die einzelnen Zielgruppen formulieren,
- in einem Maßnahmen und -zeitplan (Masterplan) dokumentieren, dass die Vorstellungen realistisch und die Maßnahmen umsetzbar sind,
- darlegen, wie die Kommunikation des Veränderungsprozesses von Anfang an erfolgen und begleitet werden soll.

Aus Sicht der VhU hat noch keine der politischen Parteien in Hessen ein solches, umfassendes wie schlüssiges Konzept vorgelegt. Und das, obwohl die Einführung von Bildungsstandards in Hessen bereits in zwei Jahren erfolgen soll (Regierungserklärung 17. Wahlperiode) und mit der 3. großen Schulgesetznovelle von 2004 auch zumindest die grundlegenden Rahmenvoraussetzungen geschaffen worden sind.

Die Schulpolitik sollte daher die Zeit der wechselnden Mehrheiten dazu nutzen, mit Hilfe von klaren Konzepten echte Konsenspunkte herauszuarbeiten, um sie dann als Kernpunkte gemeinsam umzusetzen. Jetzt ist der Zeitpunkt günstig, um herauszufinden, ob bei den grundlegenden Weichenstellungen wirklich parteiübergreifend Konsens erzielt werden kann.

In diesem Kontext sieht die VhU die Anhörung des Kulturpolitischen Ausschusses am 16. Juni 2008 als Chance wie geeigneten Startschuss, eine zielführende Grundsatzdiskussion über die hessische Erfolgsschule von morgen voranzutreiben und zu Ergebnissen zu kommen.

Dabei erwartet die VhU auch einen sparsamen Einsatz von Mitteln für die anstehenden Reformen. Auch im Bildungswesen steht jede Ausgabe des Staates, selbst bei Reformen, unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit. Gleichzeitig ist die notwendige Konsolidierung der Staatsfinanzen zu beachten. Darüber hinaus müssen die Ge-

samtkosten der Reform in ihrem Verhältnis zu den erwarteten Synergieeffekten nach der Umstellung auf eine wirkungs- und ergebnisorientierte Steuerung (Leistungserhöhung und Systemeffizienz) berechnet werden.

Vor diesem Gesamthintergrund hat die VhU den folgenden Fragenkatalog erstellt. Er soll auch helfen, die Anhörung am 16. Juni auf die zentralen Themen zu fokussieren. Der Katalog orientiert sich an den oben beschriebenen nationalen Rahmenvorgaben und den daraus abgeleiteten 5 Leitfragen zu Verbindlichkeit, Eigenverantwortung sowie Unterstützung und Steuerung bei der Umsetzung in Landeszuständigkeit.

C. Leit- und Detailfragen der VhU an die Schulpolitik

Leitfrage 1: Wie hoch soll die Verbindlichkeit des neuen Steuerungsmodells „Standards“ sein?

- **Welche Art von Bildungsstandards ist geplant, Regel- oder Mindeststandards?**

Die VhU spricht sich für Mindeststandards plus Leistungsstandards als international übliches Modell aus, auch wenn sich die KMK – aus Sorge um eine „Überlastung“ der Schulsysteme – zunächst auf Regel- = Durchschnittstandards geeinigt hat. Mindeststandards beschreiben die Kompetenzen, über die ein Schüler oder eine Schülerin nach einem Abschluss als Grundqualifikation verfügen soll. Vorteil: Sie sind klar definier- und messbar.

- **Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand der Standards und der Kerncurricula in Hessen?**

Nach Kenntnis der VhU sollen gegenwärtig von zahlreichen Kommissionen „Fachstandards“ entwickelt werden. Nach einem Gutachten von Prof. Dr. von Saldern, der die bereits vorliegenden Standards für die Erwachsenenbildung im Auftrag der Landesregierung (2007) geprüft hat, müssen selbst diese fortgeschrittenen Pilotentwürfe in einigen Fächern, z.B. Mathematik und Naturwissen-

schaften, noch deutlich nachgebessert werden. Das allgemeinbildende Schulwesen hat mithin noch erheblichen „Aufholbedarf“.

Zur Entwicklung von Kerncurricula liegen der VhU keine Informationen vor. Die Entwicklung solcher Curricula setzt für eine Ableitung eben „fertige“ Standards voraus. Alles andere wäre sinnwidrig.

- **Zu welchem Schuljahr sollen Standards und Kerncurricula für alle Schulen verbindlich eingeführt werden und die traditionellen Lehrpläne vollständig ersetzen?**

Laut Regierungserklärung von Ministerpräsident Koch vom 9. April 2008 sollen „Standards und Kerncurricula entstehen, deren konkrete Ausgestaltung spätestens ab Schuljahr 2010/2011 den eigenverantwortlichen Schulen überlassen bleibt.“

Aus Sicht der VhU heißt das: Zum Schuljahr 2010/2011 müssen Standards und Kerncurricula verbindlich feststehen, überdies praxistauglich sein und daher spätestens im Schuljahr 2009/2010 erprobt werden. Damit bliebe nur noch ein gutes Zeitjahr bis zum Beginn der Erprobung!

- **Welche Schritte sind geplant, über die Kompetenzorientierung (Standards) zu mehr individueller Förderung zu gelangen?**

Die VhU schlägt vor, aus den Standards Kompetenzstufen und daraus Kompetenzraster für die einzelnen Fächer zu entwickeln. Für jeden Schüler und jede Schülerin lassen sich daraus individuelle Kompetenzprofile erstellen, an denen alle Lehrkräfte, Eltern und Schüler gemeinsam arbeiten bzw. mitarbeiten können. Das Arbeiten mit Hilfe solcher Kompetenzraster führt „automatisch“ zu individualisiertem Lernen.

- **Wann wird für die Einführung von Standards und Kerncurricula ein Masterplan vorgelegt, an dem sich die Schulen orientieren können?**

Wenn die Standards und Kerncurricula im Schuljahr 2010/2011 eingeführt sein sollen, sollte ein Masterplan nebst Kommunikationskonzept spätestens Anfang 2009 stehen.

- **Soll die „echte“ Ganztagschule zur Regelschule werden?**

Es ist eine stetig wachsende Nachfrage aus der Gesellschaft festzustellen. Auch die pädagogischen Vorteile, bis zum Ausgleich von Fördernachteilen im außerschulischen Umfeld, werden heute zunehmend herausgestellt. Eine Ausweitung des Angebots in offener oder gebundener Form darf aber nicht „Zwangsschule“ bedeuten. Zudem ist die Kostenlast zu prüfen. Die VhU lehnt es ab, die staatliche Vorhaltung des bisherigen schulischen Regelangebots (Halbtagschule) auf ein künftiges allgemeines Ganztagsangebot auszudehnen, ohne die Finanzierungsfrage zu erörtern und dabei auch eine sozialverträgliche Beteiligung der Elternschaft mit einzubeziehen.

- **Bleiben die bisherigen Bildungsgänge und Abschlussprüfungen erhalten?**

Dass die bisherigen Bildungsgänge vermutlich nicht erhalten bleiben können, zeigt vor allem die aktuelle und zukünftige Entwicklung der zurückgehenden Schülerzahlen. Schulen werden aus Kosten- und Effizienzgründen nicht mehr alle Bildungsgänge anbieten können. Wichtig für die VhU ist nicht der Erhalt der Bildungsgänge an sich, sondern sind einheitliche, transparente und verständliche Abschlüsse in zweckmäßigen „Angebotsverbänden“.

- **Können Schulen zukünftig selbst entscheiden (Schulprogramm), welche Abschlüsse sie anbieten?**

Aus Sicht der VhU sollten Schulen – im Rahmen der regionalen Schulentwicklungsplanung und in Absprache mit dem Schulträger und der elterlichen Nachfrage – zukünftig selbst entscheiden können, welche schulischen Abschlüsse sie anbieten möchten. Dabei sind die Grundsätze von Haushaltlichkeit und Sparsamkeit einzubeziehen.

Leitfrage 2: Wie groß soll die Eigenverantwortung von Schulen sein?

- **Wie weit wird die Eigenverantwortung für Schulen zukünftig gehen (Definition)?**

Schulen sind eigenverantwortlich in der Gestaltung ihres Unterrichts und der Erziehung der Schülerinnen und Schüler, in der Personalführung und in der Or-

ganisation und Verwaltung der Schule. Schulen besitzen eine eigene Rechtsfähigkeit und verfügen frei über die ihnen vom Land und vom Schulträger zugewiesenen Mittel im Rahmen eines eigenen Budgets. Sie können im Rahmen ihres Budgets nach Bedarf selbst Personal einstellen und selbst auswählen. Sie sind verpflichtet zur externen und internen Evaluation und zur kontinuierlichen Rechenschaftslegung.

- **Erhält die Schulleitung zukünftig die volle Budgethoheit für die Mittel von Land und Schulträger (Übertragbarkeit und gegenseitige Deckungsfähigkeit)?**

Ja.

- **Nach welchen Kriterien werden Mittel/Stellen des Landes und der Schulträger zukünftig zugewiesen?**

Nach der Anzahl der Schüler („Kopfbetrag“) und wenigen weiteren Faktoren (z.B. geplanter Sozialindex).

- **Wie ist grundsätzlich das Verhältnis von Land und Schulträger geregelt?**

Das Land führt die Rechtsaufsicht über die Schulen und ist verantwortlich für die Ausbildung und Qualifizierung der Lehrkräfte. Eine „Beleihung“ der kommunalen Schulträger mit der Landesaufgabe Rechtsaufsicht hält die VhU nicht für zweckmäßig.

- **Welche Kompetenzen erhält die Schulleitung, d.h. wird sie z. B. ihr Personal zukünftig selbst definieren, selbst einstellen, entlassen und vergüten können?**

Ja, siehe oben.

- **Erhalten Schulen oder Schulverbände neue Rechtsformen, wenn ja, welche? Und damit verbunden:**

- **Wie wird die Eigenverantwortliche Schule in Zukunft gesteuert, d.h. wie sind Schulmanagement und Rechtsaufsicht organisiert und wie wird die Unterstützung der eigenverantwortlichen Schulen sichergestellt (Organisationsstruktur)?**

Aus Sicht der VhU ergeben sich drei grundlegende Modelle zur Steuerung der „Selbstständigen Schule“ (Anlage 1, Abbildung 1):

1. Landesmanagement: Die Schulen werden vom Land durch ein Regionalmanagement gesteuert. Die Schulträger stellen die Infrastruktur und weitere Sachmittel (Anlage 1, Abbildung 2).
2. Kommunalmanagement: Die Schulen sind im Verantwortungsbereich der Schulträger verankert. Das Land stellt finanzielle Mittel für das Personal (Anlage 1, Abbildung 3).
3. Das Stiftungsmodell: Land und Schulträger gründen gemeinsam regionale Stiftungen, in die das Land die Personalmittel und die Schulträger die Infrastruktur und weitere Sachmittel einbringen (Anlage 1, Abbildung 4).

Die VhU favorisiert das Stiftungsmodell (z. B. Niederlande), da sie hier eine konstruktive „Machtbalance“ zwischen Land und Schulträger am besten gewahrt sieht. Das Land sollte als ersten Schritt das Modell „Landesmanagement“ einführen. Im nächsten Schritt sollte mit den Schulträgern ausgehandelt werden (Optionskonzept, Abbildung 5), ob die Schulen in ein „Kommunalmanagement“ oder in ein „Stiftungsmodell“ überführt werden sollen. Ein solcher Ansatz hat sich z. B. in Großbritannien bewährt.

In jedem Falle sollten Management und Rechtsaufsicht getrennt werden, da es sich im Sinne eines verstärkten Wettbewerbes zwischen den Schulen nicht empfiehlt, nicht vereinbaren lässt, dass Steuerung und gleichzeitig Rechtsaufsicht in der Hand eines „Schulbetreibers“ liegen.

Die Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten der Schulleitung bestimmen sich nach dem jeweiligen Steuerungsmodell (s. o.).



VhU-Vorschlag: Das Optionsmodell

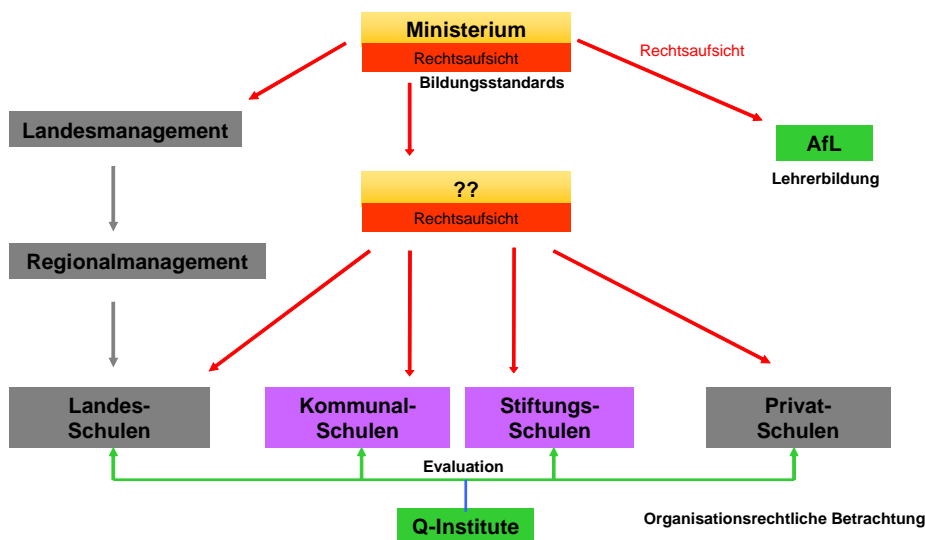


Abbildung 5

- **Wie soll das Mitwirkungsrecht von Eltern, Lehrkräften und Schülern aussehen?**

Eltern, Lehrkräfte und Schüler sind – wie bisher – in der Schulkonferenz vertreten. Durch den größeren Freiraum von Schulen im Rahmen von mehr Selbstständigkeit der Schulen erhöhen sich auch Gestaltungsrechte, aber auch -pflichten aller an den Schulen Beteiligten.

- **Gegenüber wem legt die Schule zukünftig Rechenschaft über ihren Mitteleinsatz ab?**

Je nach Steuerungsmodell legen Schulen zukünftig gegenüber dem Regionalmanagement (Modell Landesmanagement), dem Schulträger (Modell Kommunalmanagement) oder gegenüber dem Stiftungsvorstand (Stiftungsmodell) Rechenschaft ab.

Leitfrage 3: Wie sieht ein effizientes Unterstützungs- und Steuerungssystem aus?

- **Wem gegenüber und in welcher Form müssen Schulen zukünftig zu ihren Bildungsleistungen Rechenschaft ablegen?**

Die Bildungsleistungen von Schulen werden sich zukünftig an Bildungsstandards und deren Bildungszielen sowie an Zielen des Schulprogrammes orientieren. Zur Überprüfung und Neujustierung dieser externen und internen Ziele dienen externe und interne Evaluationen. Auf dieser Grundlage schließen Schulen mit Ihren vorgesetzten Stellen Zielvereinbarungen ab.

- **Welche Formen der internen und externen Evaluation von Schulen und Schulmanagement sind geplant?**

Art und Verfahren der internen Evaluation liegen im Verantwortungsbereich der Schulen. Die Durchführung der externen Evaluation erfolgt durch unabhängige Dritte, z.B. durch das IQ. Die interne Evaluation bietet hierfür die Grundlage.

- **Welche Konsequenzen haben die externen Evaluationsergebnisse auf die Steuerung und Finanzierung der Schulen?**

Die externe Evaluation ist eines der zentralen Instrumente zur Überprüfung des Bildungserfolges der Schule, deren Unterstützungsbedarfs und damit der Steuerung der Schule. Die Ergebnisse fließen ein in Zielvereinbarungen zwischen Schule und vorgesetzter Stelle und in die regionale Budgetplanung.

- **Wie wird die landesweite Qualitätsentwicklung von Schulen dokumentiert und gefördert?**

Die Hessische Landesregierung gibt jährlich einen „Hessischen Bildungsbericht“ heraus, der die wichtigsten Daten, Fakten und Prognosen enthält und als Grundlage für die Haushaltsplanung dient. Der Bericht ist auf den – bereits bestehenden – Nationalen Bildungsbericht abgestimmt.

- **Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Evaluationsergebnissen für die Fortbildung der Lehrkräfte und der Schulleitung sowie für das Schulmanagement?**

Fortbildung wird zukünftig an konkreten Zielen der Schule und des Schulmanagements ausgerichtet. Daten und Ergebnisse aus den Evaluationen bieten hierfür konkrete Ansatzpunkte.

- **Wie sieht die dazugehörige Zeitplanung bei der Implementierung der beschriebenen Maßnahmen aus (Masterplan)?**

Ein Masterplan ist zwingend notwendig. Er legt die Ziele und den exakten Fahrplan fest und ist die Grundlage, um alle rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Aus Sicht der VhU könnte das Jahr 2015 einen Meilenstein darstellen.

Bis zu diesem Jahr sollten alle hessischen Schulen in ein Landesmanagement überführt und darüber hinaus alle rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen worden sein, damit Schulträger und Schulen Schulstiftungen gründen können.

- **Welche Kommunikationsmaßnahmen sind geplant, um die Beschäftigten und die allgemeine Öffentlichkeit auf diesem Weg mitzunehmen?**

Die Beschäftigten, die Schüler und Eltern müssen auf dem Weg zur „Neuen Schule“ mitgenommen werden. Dies geht nicht ohne ein „positives Nutzenversprechen“. Die geplanten Veränderungen müssen sich als Ziel für alle lohnen. Daher bedarf es eines frühzeitigen (2009) und detaillierten Kommunikationskonzeptes für eine interne und externe Kommunikation.

- **Wie und wann sollen alle hess. Lehrkräfte auf die Umstellung von der Input- zur Output-Steuerung vorbereitet werden (Qualifizierung)?**

Das Konzept zur Einführung der „Selbstständigen Schule“ muss ein „Konzept zur Qualifizierung der Beschäftigten“ enthalten, dessen Maßnahmen in den Masterplan integriert werden. Da die Schulleitungen eine Schlüsselrolle inne haben, muss dort in der Qualifizierung ein besonderer Schwerpunkt gelegt werden.

- **Welche Mittel stehen zukünftig für Qualifizierung und Beratung der Eigenverantwortlichen Schule Lehrern und Leitung zur Verfügung? Wie erfolgt dabei die Aufteilung der Mittel auf die Schulen und die landesweiten Fortbildungsinstitutionen (z. B. AfL)?**

Die VhU schlägt vor, den Beamtenstatus für Lehrkräfte abzuschaffen und den Vorbereitungsdienst sowie das 2. Staatsexamen für Lehrkräfte neu zu gestalten. Hochschulabsolventen sollten ihre Arbeit in der Schule direkt nach dem Studium aufnehmen. Die so frei werdenden Mittel (ca. 140 Mio. € im Haushalt 2008 für 55.000 Lehrer) könnten den Schulen direkt zur Verfügung gestellt werden. Das wären im Schnitt ca. 2.500 €/Lehrkraft (zusätzlich zu den heute 40 €/Lehrkraft). Das AfL wäre dann (lediglich) für die landesweite Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte und die Schulleitungsqualifizierung zuständig. Würde man hierzu auch die Mittel für die regionale Fortbildung (2008: 54 Mio.; 1.000 €/je Lehrkraft) verwenden, so könnten die Schulen über ein jährliches Fortbildungsbudget von ca. 3.500 €/Lehrkraft verfügen.

- **Wie wird zukünftig die Schulleitungsrekrutierung und -qualifizierung organisiert (Schulleiterinnen und Schulleiter befinden sich zukünftig in einer Schlüsselrolle)?**

Die Qualifizierung der Schulleitungen erfolgt im Rahmen einer Schulleitungsakademie. Sie ist direkt dem HKM unterstellt. Sie plant und organisiert die Programme und das Coaching und kauft hierzu die Produkte am freien Markt ein.

- **Welche kurz bis mittelfristigen Maßnahmen sind geplant, um genügend und vor allem geeignete Schulleiterinnen und Schulleiter zu rekrutieren (in den nächsten 3 Jahren müssen 50 % der Schulleiterstellen neu besetzt werden)?**

Da die Schulleiter die „Schalt- und Brückenstelle“ der „Selbstständigen Schule“ sind, müssen ab dem Schuljahr 2008/2009 intensive Anstrengungen unternommen werden, um „die Besten“ zu rekrutieren. Auch hierzu bedarf es eines „Rekrutierungs- und Kommunikationskonzeptes“ mit einem Masterplan. Werbekampagnen nützen wenig.

- **Welche anderen Unterstützungs- und Beratungssysteme sind geplant?**

Da alle Fortbildungsmittel direkt den Schulen zugewiesen werden, werden keine „Unterstützungs- und Beratungssysteme“ im „klassischen“ Sinne mehr benötigt. Schulen können sich Unterstützung und Beratung am freien Markt, in staatlichen Institutionen und intern „einkaufen“.

Leitfrage 4: Wie soll die individuelle Förderung auf Basis der Bildungsstandards umgesetzt werden?

- **Wie sollen die allgemeinen Bildungsstandards für die Fächer auf differenzierte Kompetenzstufen, an denen sich Schüler, Lehrer und Eltern orientieren können, heruntergebrochen werden?**

Aus den Bildungsstandards für mehrjährige Bildungsgänge werden für die einzelnen Fächer Kompetenzstufen definiert. In diesen Kompetenzstufen wird festgelegt, was ein Schüler und eine Schülerin können und beherrschen muss, um in die nächste Kompetenzstufe zu gelangen. Bis zur Einführung der Bildungsstandards sollten für alle Fächer solche Kompetenzstufen definiert sein.

- **Welche allgemeinen Auswirkungen auf den Unterricht, die Schule und die Fortbildung sind zu erwarten?**

Die Einführung von Standards und Kompetenzstufen eröffnet die Möglichkeit, für jeden Schüler sogenannte „Kompetenzraster“ anzulegen. Ein solches Raster zeigt für jeden einzelnen Schüler und jede Schülerin, in welcher Kompetenzstufe er/sie sich in jedem einzelnen Fach befindet und welche Kompetenzen erworben werden müssen, um in die nächste Stufe zu kommen. Ein Schüler kann z. B. mit 13 Jahren in Mathematik die Kompetenzstufe 3 und in Deutsch die Kompetenzstufe 5 erworben haben. Unterricht, die Organisation von Schule und die Unterstützung durch die Eltern werden sich so individuell auf den Schüler ausrichten können.

- **Werden sich durch dieses Verfahren Zeugnisse und Abschlüsse ändern?**

Ja, denn Noten machen keinen Sinn mehr. In Zeugnissen und Abschlüssen werden stattdessen die Kompetenzstufen stehen, die ein Schüler und eine Schülerin am Ende der Schullaufbahn erreicht haben. Für einen Arbeitgeber ergibt sich daraus ein wesentlich differenzierteres und aussagekräftigeres „Bild“ eines Bewerbers oder einer Bewerberin als ein reines Notenzeugnis, das nur Anhaltspunkte bietet.

Leitfrage 5: Wie hoch sind die finanziellen Aufwendungen?

- **Wie hoch werden die finanziellen Aufwendungen des Landes für die Schulen (in % des heutigen Wertes) im Jahr 2020 sein?**

Für das Kultusministerium weist der Landeshaushalt 2008 Ausgaben in Höhe von 4,3 Mrd. € aus. Das sind knapp 15,8 % der hessischen Landesausgaben (27,3 Mrd. €).

Geht man davon aus, dass die Staatsausgaben weiter konsequent bis zur Haushaltskonsolidierung gesenkt werden, der Anteil für Bildungsausgaben im Haushalt aber prozentual steigt, wird die absolute Höhe der Ausgaben für das Kultusressort zukünftig eine ähnliche Größenordnung wie heute betragen.

- **Nach welchem Schlüssel/welchen Kriterien soll die Aufteilung der Landesmittel an die Schulen erfolgen?**

Die Aufteilung der Landesmittel an die Schulen sollte nach „Kopfzahlen“ erfolgen.

Im Schuljahr 2006/2007 besuchten insgesamt 886.000 Schülerinnen und Schüler die allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen in Hessen (Statistisches Landesamt).

Das bedeutet, dass nur das Land Hessen (ohne Schulträger) im Jahr 2008 rund 4.900 € je Schüler aufwendet. Zum Vergleich: In Finnland betragen die Gesamtkosten/Schüler (inkl. Schulträgerkosten!) 4.800 € (Quelle: Zentralamt für das Unterrichtswesen, Helsinki 2008).

Für eine Kalkulation der zukünftigen Aufwendungen sollte man davon ausgehen, dass generell nicht mehr als 15 % der Haushaltsmittel (630 Mio. €) für das Management und die Aufsicht der Schulen (HKM, IQ, AFL, Regionalmanagement etc.) zur Verfügung gestellt werden. In großen Unternehmen liegt dieser Wert zwischen 5 und 10 %.

Das bedeutet: für die Schulen selbst stehen zukünftig 3,57 Mrd. € (85 % von 4,2 Mrd. €) zur Verfügung.

Geht man weiter davon aus, dass die Schülerzahlen in Hessen bis zum Jahr 2020 um 18 % auf rund 730.000 sinken werden (KMK-Prognose 2007), dann wird das Land je Schüler 5.750 € aufwenden können. Davon gehen 4.890 € pro Schüler (85 %) direkt an die hessischen Schulen. Hinzu kommen die Mittel der Schulträger.

- **Wie hoch sind die Mehraufwendungen des Landes zur Einführung, Erprobung und Evaluierung des neuen Gesamtsystems „Qualitätsmanagement“ zu veranschlagen?**

Eine Berechnung kann erst dann erfolgen, wenn der Finanzrahmen und die zukünftige Organisationsstruktur bekannt sind.

Die Beantwortung der gestellten Fragen – hier aus der Sicht der VhU – setzt nicht nur eine Vision und ein Gesamtkonzept der hessischen Erfolgsschule von morgen voraus. Jede Antwort für sich muss auch auf ihre möglichen praktischen Auswirkungen und die Passgenauigkeit der Instrumente untereinander heruntergebrochen werden. Auch hierzu will die VhU exemplarisch eine Antwort geben (Anlage 2: Ein Tag im Berufsleben der Lehrerin Veronika F. im Jahr 2020).

Frankfurt, den 11. Juni 2008

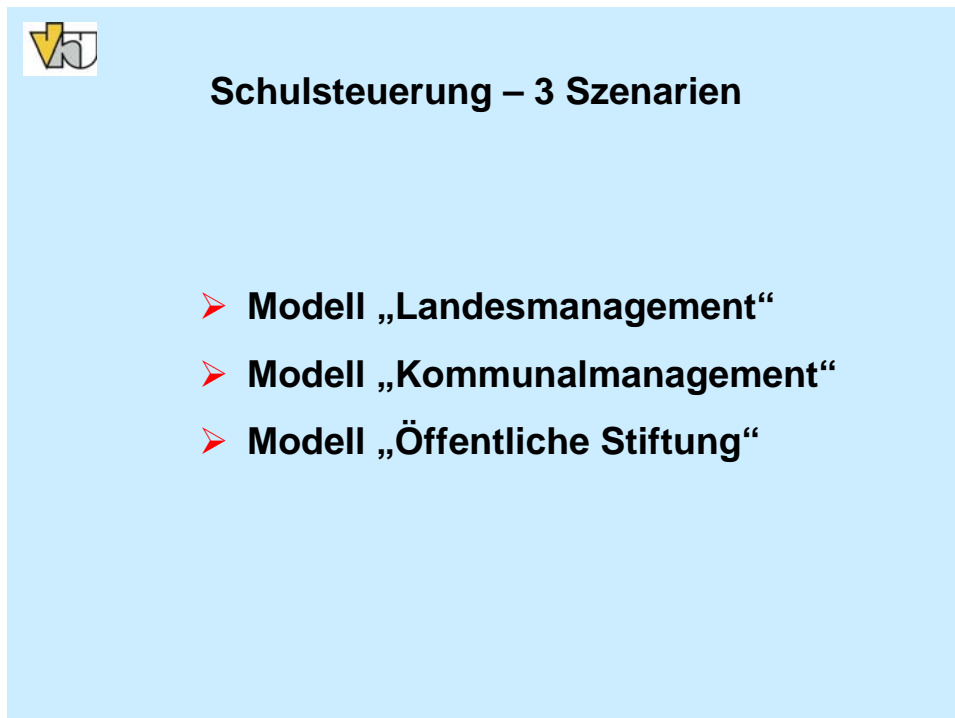


Abbildung 1

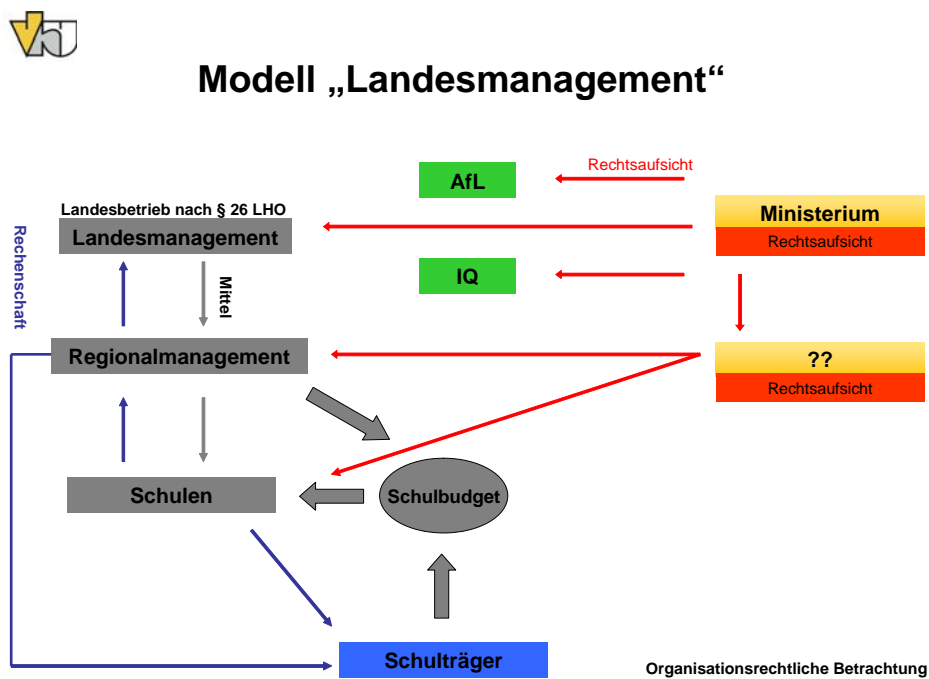


Abbildung 2



Modell „Kommunalmanagement“

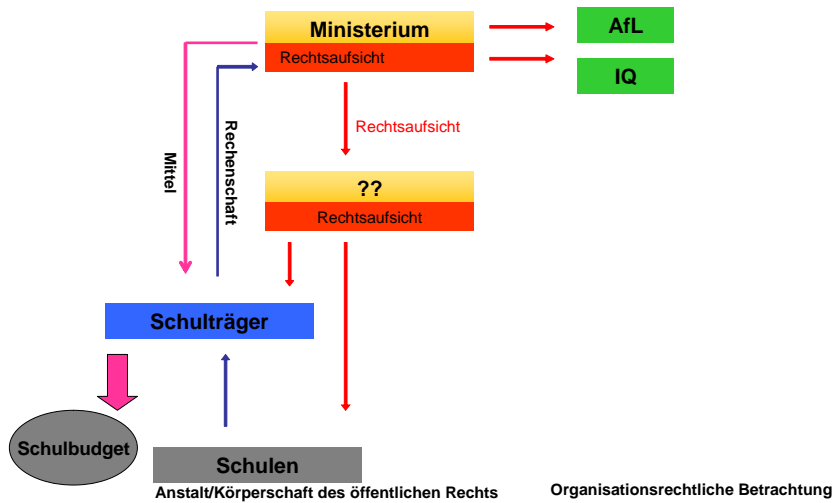


Abbildung 3



Modell „Öffentliche Stiftung“

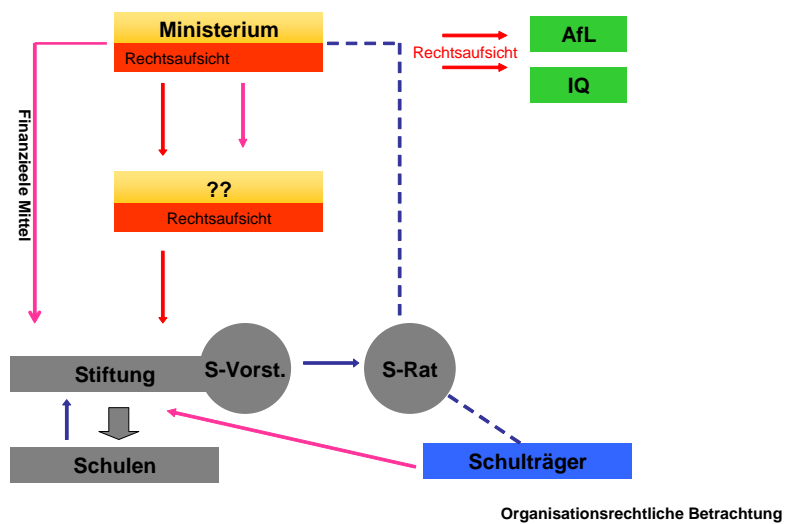


Abbildung 4

Vision und Praxis

Politische Weichenstellungen in der Schulpolitik müssen auch ein Modell für den Alltag definieren, das – wie aus Architektenhand – ein konkretes Gebäude zeigt. Funktionen und Abläufe des Schulalltags von morgen müssen sichtbar werden und den abstrahierten Anspruch von Vision und Konzeption glaubhaft belegen.

Die VhU hat einen solchen Versuch gemacht:

In den Diskussionen zur hessischen Schulpolitik in der 16. Legislaturperiode wurde deutlich, wie wichtig es ist, die im Schulsystem arbeitenden Menschen auf dem Weg in die Zukunft mitzunehmen, sie auf die kommenden, notwendigen Veränderungen vorzubereiten. Ziel muss es sein, ein positives, aber dennoch realistisches Bild der Schule von morgen zu entwerfen. Eine Schule, für die es sich lohnt, zu arbeiten und Veränderungen in Kauf zu nehmen, die jedem im System persönlich viel abverlangen.

Die Schlussfolgerung daraus lautet: Wir brauchen ein praktisches, mit den Händen greifbares und überzeugendes Bild einer guten Schule. Und das aus der Sicht der Mitwirkenden im System, den Lehrerinnen und Lehrern, ohne deren Engagement spürbare Verbesserungen nicht zu erreichen sind.

Im Folgenden soll daher das virtuelle Bild einer guten Schule entstehen, so wie sie aus Sicht der Wirtschaft im Jahr 2020 „gelebt“ werden könnte. Es ist – wie kann es anders sein – eine fiktive Schule, die Peter-Neumaier-Schule in Frankfurt. Die Hauptdarstellerin, Lehrerin Veronika F., ist ebenfalls fiktiv. Alle Namen sind frei erfunden. Etwaige Übereinstimmungen mit lebenden Personen sind nicht gewollt und nicht beabsichtigt.

Ein Tag im Leben der Lehrerin Veronika F².

Veronika liebte ihren Beruf und ihre Kinder. Daran hatte sich auch nach sechs Jahren Berufstätigkeit an der Peter-Neumaier-Schule in Frankfurt nichts geändert, auch wenn ihr Job als Lehrerin und Mutter alles andere als ein Zuckerschlecken war. „Aber Stress lässt sich aushalten, wenn die Verantwortung auf mehreren Schultern ruht“, dachte Veronika.

Sie liebte ihren Beruf. Sie hatte schon als junges Mädchen Lehrerin werden wollen. Besonders ihre Englisch-Lehrerin, Frau Martini, bewunderte sie sehr. „So will ich auch mal werden“, hatte sie zu Hause immer geschwärmt. Heute wusste Veronika auch, warum Frau Martini zu ihrem Vorbild wurde: Sie forderte viel, war kalkulierbar, gab den Kindern ein hohes Maß an Eigenverantwortung und vermittelte jedem einzelnen ein hohes Maß an Wertschätzung.

Im Jahr 2013 hatte sie ihr Bachelor-Studium in Kassel begonnen. Sie war eine der Glücklichen, die in einem harten Bewerbungsverfahren von der Universität ausgewählt wurde. Die Bewerberzahl war fast doppelt so hoch wie die Anzahl der Studienplätze. Gründe hierfür waren der Lehrermangel der letzten Jahre und die politische Ankündigung, künftig deutlich mehr in Bildung zu investieren. Versprochen

² Auszug aus: Feuchthofen/Friedrich, Schule 2020 – Von der Reformbaustelle zum Erfolgsmodell, in: Hoppe/Schack, Rohstoff Bildung – Lebenslang lernen!, C. Haefner-Verlag, Heidelberg 2008

wurde unter anderem eine grundlegende Reform des Schulsystems und des Lehramtstudiums. Das löste eine intensive öffentliche Diskussion aus, die es schaffte, ein positives Bild von der Schule der Zukunft zu malen. Dies führte – und das sah Veronika mit einem lachenden und einem weinenden Auge – dazu, dass sich viele junge Leute um ein Lehramtstudium bewarben. Aber sie hatte es geschafft. Nach dem Bachelor-Abschluss in den Fächern Naturwissenschaften und Mathematik an der Uni Kassel wechselte sie zur Universität Gießen und erlangte dort zwei Jahre später ihren Master of Education.

Eine Woche vor dem Examen kam dann die Überraschung: Sie war schwanger. Zweifel nagten an ihr. Wie sollte sie das im nächsten Jahr alles schaffen, das Kind betreuen und das Trainee-Programm in der Schule absolvieren? Aber es lief besser, als sie erwartet hatte. Horst stand hinter ihr und packte von Anfang an mit an. Auch ihre neue Chefin, die Leiterin der Peter-Neumaier-Schule in Frankfurt, Katharina Marquardt, machte ihr Mut: „Nun fangen Sie erst mal ihr Traineeship an, und dann sehen wir weiter.“ Und es lief gut. Die Arbeit machte ihr von Anfang an Spaß. Das lag nicht zuletzt an den sehr positiven Rückmeldungen, die sie von ihren Tutoren erhielt. Vom ersten Tag an war sie aktiv in den Unterricht eingebunden, erst als Assistentin und dann zunehmend mit eigenverantwortlichem Unterricht. Als nach einem halben Jahr der Mutterschutz näher rückte, kam Frau Marquardt mit einer freudigen Nachricht auf sie zu: „Wenn Sie nach der Elternzeit so weiter machen und ihr Traineeship erfolgreich beenden, dann übernehme ich Sie.“

„Ist schon lange her“, dachte sie, als sie mit beiden Kindern das Haus verließ und zielstrebig auf ihren Van zusteuerte. Pünktlich um 7 Uhr erreichten sie die KiTa „Kleine Racker“, ein Kindergarten und eine Kinderkrippe unter einem Dach. Veronika lieferte Frederike in der Krippe ab und begleitete Paul in den Kindergarten. „Tschüs mein Schatz, bis heute Nachmittag, viel Spaß bei eurem Wasserexperiment“, sagte Veronika, drückte ihrem Jungen einen Kuss auf die Wange und machte sich auf den Weg zu ihrer Schule.

„Ja, das ist meine Schule“, dachte Veronika, als sie um halb acht – eine Stunde vor Unterrichtsbeginn – den Eingangsbereich betrat und das allmorgendliche bunte Treiben in der Eingangshalle beobachtete. Kinder liefen zu ihren Schließfächern und verstaute dort ihre Sachen. In der gläsernen Mensa standen und saßen einige beim Frühstück und aßen Obst und Müsli, das den Kindern seit zwei Jahren vom Förderverein kostenlos zur Verfügung gestellt wurde. Auch im Spielbereich und im Tischtennisraum war schon einiges los. „Guten Morgen, Veronika“, wurde sie von Henning Sternkopf begrüßt, einem der beiden diensthabenden Sozialpädagogen. Er war auf dem Weg zu seiner Kollegin, die gerade im Stillarbeitsraum einem Kind bei der Bearbeitung seines Wochenplans über die Schulter schaute. In der Infoecke waren zwei der sechs Plätze belegt. Ein Sechstklässler und eine Oberstufenschülerin, die Veronika beide im Unterricht hatte, saßen konzentriert vor ihrem Bildschirm.

Mit vier der fünf Sozialpädagogen, die die Kinder liebevoll „Sozpäds“ nannten, kam Veronika gut aus. Eine Kollegin war etwas schwierig. „Aber was soll’s“, dachte Veronika, „man muss sich ja nicht mit jedem verstehen. Es ist gut, dass wir die Sozpäds haben.“ Das war nicht immer so: Erst im Jahr 2010, im Rahmen der ersten großen Schulreform, bei der unter anderem die staatlichen Schulämter geschlossen wurden, kam Bewegung in die Sache. In Frankfurt wurde die Schulstiftung gegründet. Damit war es möglich, die kommunalen Finanzmittel für Jugendpflege und Schule sowie die Personalmittel des Landes in einer Institution zu bündeln. Die

Stiftung, die von der Stadt und vom Land gemeinsam getragen wurde, war von Beginn an für alle Frankfurter Schulen zuständig. Sie war verantwortlich für die Steuerung der Schulen, die Auswahl der Schulleitung, einige Verwaltungsarbeiten und die Zuweisung und Kontrolle des Budgets. Hierfür waren die Schulen jetzt voll verantwortlich. Nachdem im gleichen Jahr auch der Beamtenstatus für Lehrer abgeschafft wurde, konnte die Schulleitung das Personal nun selbst einstellen. Innerhalb weniger Jahre wurden in der Peter-Neumaier-Schule die Sozialpädagogen integriert und eine Schulpsychologin, ein Verwaltungsleiter und eine EDV-Fachkraft neu eingestellt. „Gut, dass die Politik rechtzeitig ihre ideologischen Grabenkämpfe beendet und gemeinsam die richtigen Weichen zur Schulreform gestellt hat“, überlegte Veronika.

Ohne die politische Entscheidung, deutlich mehr in Bildung zu investieren, wäre das alles nicht möglich gewesen. Heute, im Jahr 2020 lag der Anteil der Bildungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland bei fast 7 Prozent. Damit lag Deutschland in der europäischen Spitzengruppe.

Im Jahr 2005 lag dieser Anteil bei 4,9 Prozent und Deutschland nur im Mittelfeld.

„Hallo Martin, wir sehen uns um halb neun bei Naturphänomene“, sagte Veronika zu einem Sechstklässler, als sie die Treppe zu ihrem Arbeitsplatz hinaufstieg, ihrem eigenen Klassenraum.

Mit einem „Guten Morgen Hendrik“ begrüßte Veronika den Chemie und IT-Ingenieur, der gerade an einem der drei Klassen-PCs in der Recherche-Ecke saß und heftig die Tastatur bearbeitete. „Ich bin gleich fertig, dann können wir über die Stunde sprechen“, entgegnete er, ohne aufzuschauen. Veronika startete unterdessen ihren PC und schaltete den Beamer an, der von der Decke direkt auf das Smart-Board strahlte.

„Ob Hendrik wohl in der Schule bleibt? Oder geht er zurück ins Unternehmen?“

Diese Frage hatte Veronika sich schon öfter gestellt. Sie hoffte, dass er blieb.

Hendrik war über das Programm „teach first“ an die Schule gekommen. „Wieder so eine amerikanische Idee, aber eine gute“, dachte sie. Er war als einer der besten Chemie-Hochschulabsolventen seines Jahrganges vom Unternehmen Marcks in Darmstadt übernommen und – mit Rückkehrgarantie – für zwei Jahre an die Schule abgeordnet worden. Die Schule zahlte das Traineegehalt während dieser Zeit. In den USA hatte man mit „teach first“ schon früh sehr gute Erfahrungen gemacht. Im Schnitt blieben immerhin 30 Prozent der Teilnehmer im Schuldienst. Nach Meinung von Veronika war das ein weiterer guter Weg, die Besten für die Schule zu gewinnen.

„Ich habe die Stundenplanung mit Ablauf und Methodeneinsatz fertig“, riss Hendrik Veronika aus ihren Gedanken. „Wir sollten aber vorher noch mal in ZORA reinschauen. Ich meine, dass David und Patricia noch aufholen müssen und Corinna und Phillip eine Spezialaufgabe brauchen“, erwiderte Veronika und rief mit der Maus die ZORA-Lern-Management-Software auf. Über den Beamer wurden die Kompetenzraster von David und Patricia auch für Hendrik sichtbar. Vor drei Jahren hatte Veronika mit der neuen Software und ihren Kinderkrankheiten noch auf Kriegsfuß gestanden: „Wie soll man Kinder unterrichten, wenn man sich ständig mit solchem Mist rumschlagen muss!“ Heute war sie ein großer Anhänger von ZORA. Mit Hilfe der neuen Software konnten die Lernerfolge jedes einzelnen Kindes über Kompetenzstufen dokumentiert und fortgeschrieben werden. Die Kompetenzstufen orientierten sich dabei an den bundesweit verbindlichen Bildungsstandards. Lehrkräfte, Schüler und Eltern hatten gleichermaßen Zugang zu

den Daten. Alle wussten zu jeder Zeit, über welche Kompetenzen die Kinder in jedem Fach verfügten und was als nächstes auf der Agenda stand. ZORA war mittlerweile das zentrale, gemeinsame Instrument zur individuellen Förderung der Kinder. Auch drei von vier umliegenden Grundschulen arbeiteten bereits mit ZORA. Damit war die Grundlage geschaffen, die Kinder vom Schuleintritt bis zum Schulabschluss auf einer gemeinsamen pädagogischen Basis individuell zu fördern. „Du hast Recht“, sagte Hendrik, „ich suche schon mal die gesonderten Arbeitsmaterialien für die vier raus.“ Hendrik ging zum Regal mit den Arbeitsmaterialien, das die komplette gegenüber liegende Wand des Klassenzimmers einnahm. Durch die zahlreichen hohen Zimmerpflanzen, die Veronika verwendet hatte, um das Klassenzimmer in einzelne Arbeitsbereiche zu trennen, war Hendrik vom Lehrpult aus jetzt kaum zu sehen. Er nahm die Ordner aus dem Regal und legte sie in die Fächer der vier Kinder. „Es ist fünf vor halb Neun. Die Kinder kommen gleich“, sagte Veronika, machte es sich auf ihrem Stuhl bequem und aß noch schnell eine Banane.

Fach Naturphänomene, Klasse 6, Thema Wald: Um Punkt halb neun waren alle Kinder in der Klasse und gleich konzentriert bei der Arbeit. „Und das ohne Gong“, dachte Veronika. Vor zwei Wochen hatte sie mit den 25 Kindern der Klasse das Thema Wald im Unterricht begonnen. Ein sehr schönes Thema, wie Veronika meinte. Der Wald als komplexes Ökosystem bot zahlreiche Ansatzpunkte für verschiedenste naturwissenschaftliche Fragestellungen: Tier- und Pflanzenarten, Nahrungskette, Wasserkreislauf, Photosynthese, Umwandlung von Pflanzen in Nährstoffe, der Boden und seine Organismen. Also ein ideales Thema für das Disziplinen übergreifende Fach Naturphänomene, das im Jahr 2010 landesweit eingeführt worden war. In den Jahren zuvor hatte die hessische Wirtschaft immer heftiger über Fachkräftemangel in den Naturwissenschaften und im Ingenieurbereich geklagt und gefordert, mehr Kinder für Naturwissenschaften und Technik zu begeistern. „Da hatten die Wirtschaftsverbände mal Recht“, dachte Veronika. Denn in der Tat klaffte im Jahr 2007 in der 5. und 6. Klasse eine massive NaWi-Lücke, wie sie es nannte. Die Kinder kamen neugierig und naturbegeistert von der Grundschule, und die neue Schule hatte kein Angebot. Erst in Klasse 7 begann der Chemie- und Physikunterricht. Da aber interessierten sich bereits vor allem die Mädchen mehr für andere – wenn auch biologische – Dinge und der Faden war abgerissen.

Naturphänomene hatte die Lücke geschlossen, dachte Veronika und beobachtete, wie die Kinder konzentriert und ruhig bei der Sache waren und an den Fragestellungen ihrer Arbeitsblätter arbeiteten. Es wurde gelesen, geschrieben, kontrolliert, gefragt und diskutiert. Hendrik und Veronika waren nur gefordert, wenn einzelne Kinder ihr Pensum absolviert hatten und das Arbeitsblatt zur Kontrolle vorlegten. „Corinna hat nur zwei Fehler gefunden, die ich auch schon verbessert habe“, sagte Max stolz, als er Veronika sein Arbeitsblatt hinhielt. „Prima, du kannst eine kurze Pause machen“, erwiderte Veronika während sie das Datenblatt von Max in ZORA aufrief und begann, seine Arbeit zu prüfen. „Schön, dass die Peter-Neumaier-Schule damals aus der Not eine Tugend gemacht hat,“ dachte sie, als sie sah, wie Corinna mit Max diskutierte. Als sich im Jahr 2009 – im Gegensatz zur benachbarten Schumacher-Schule – nur noch wenige Haupt- und Realschüler anmeldeten, wagte die damalige kooperative Gesamtschule das Experiment. Sie beschloss, die Kinder bis zur 10. Klasse gemeinsam zu unterrichten und eine zweijährige Oberstufe einzurichten. Damit blieben alle drei Abschlüsse an der Schule erhalten, wie es der Wunsch der ortsansässigen Unternehmen war. Als

pädagogische Leitlinie wurde individuelle Förderung mit Hilfe von ZORA ausgegeben.

Nachdem sie ihre Bemerkungen in die Datenbank eingetragen hatte, winkte sie Max zu sich. „Klasse Max, die Kompetenzstufe 2 hast du geschafft. Die Sache mit dem Wasserkreislauf, insbesondere die Verdunstung, solltest du dir aber noch mal anschauen. Dann kannst du mit dem nächsten Thema beginnen.“ Max strahlte. Er sagte „yes!“, lief zurück zu seinem Platz und klatschte Corinna mit beiden Händen ab.

So vergingen die zweieinhalb Stunden wie im Flug: Korrektur, Computereingaben, kurze Gespräche mit den Kindern und Hendrik. „Denkt daran“, sagte Veronika am Ende der Stunde, „am Donnerstag gehen wir mit dem Förster in den Wald. Bringt bitte Regensachen und Stiefel mit.“

Während die Schüler und Hendrik langsam den Raum verließen, begann Veronika die Vergleichsarbeit in Chemie ihrer neunten Klasse zu korrigieren. 27 Schülerinnen und Schüler, da brauchte sie sicher drei Stunden, auch wenn sie Chemiewerke mit vorgegebenem Lösungsmuster relativ zügig kontrollieren konnte. Die Arbeit hatte sie gemeinsam mit ihrem Kollegen aus der Parallelklasse, Jens Bornmann, konzipiert. Veronika hielt Vergleichsarbeiten für sehr sinnvoll, auch wenn sie insgesamt mehr Abstimmungsaufwand verursachten. Sie förderten aber den Dialog mit den Kollegen und bereiteten auf die zentralen Abschlussprüfungen vor. „Wenn ich in der kommenden Stunde ein Drittel der Arbeiten schaffe, bin ich zufrieden“, dachte sie, als Jens Bornmann in ihr Zimmer kam.

„Hallo Veronika, hast du nächste Woche mal Zeit, eine Stunde bei mir in der 11 zu hospitieren?“, fragte er. „Moment“, sagte sie, während sie ihren Kalender am PC öffnete. „Wann denn?“ „Montag um 14:30 Uhr oder Freitag um 8:30 Uhr“, erwiderte Jens. „Montag sieht schlecht aus, da habe ich zwei Elterngespräche und ein Schülergespräch.“ Veronika hob den Kopf und lächelte ihn an: „Aber Freitag kann ich, ich bringe den Evaluationsbogen mit. Wann hast du Zeit für die Nachbesprechung, nachmittags, 16:30 Uhr?“ „Ja, prima, danke und tschüs, ich muss zur Chefin“, sagte Jens. Veronika konnte gerade noch aus dem Augenwinkel erkennen, wie Jens mit wehendem Jackett den Raum verließ. Veronika schaute auf die Uhr: 11:15 Uhr. Nur noch 45 Minuten bis zum Meeting der Schulsteuergruppe. Ein Drittel der Arbeiten würde sie wohl nicht mehr schaffen.

Als Veronika leicht verspätet den Besprechungsraum betrat, saßen schon alle. Frau Marquardt, die Schulleiterin, schaute sie strafend über ihre Lesebrille an. Sie mochte keine Unpünktlichkeit. Aber Veronika konnte damit leben. Schließlich hatte sie das Drittel doch noch geschafft. „Wie sieht’s mit den Daten zum Vorbericht für die Schulinspektion aus, Veronika?“, fragte Frau Marquardt, als Veronika gerade saß. „Wir haben alle Auswertungen und Daten zusammengestellt. Sie können die Dateien im entsprechenden Verzeichnis vom Server abrufen“, erwiderte Veronika und nickte lächelnd Alexander Bott zu, dem stellvertretenden Schulleiter. Mit ihm hatte sie die Zahlen schon im Detail besprochen.

„Und wie sieht es aus?“, hakte die Schulleiterin nach. Veronika holte Luft, aber Alexander Bott kam ihr zuvor: „Wir können ganz zuversichtlich in die Inspektion gehen. Es bewährt sich, dass wir regelmäßig intern evaluieren. So haben wir den Großteil der von der Inspektion geforderten Daten bereits vorliegen. Die Abschlussarbeiten und die Schüler- und Elternbefragungen zeigen insgesamt gute Ergebnisse. Im Vergleich zur letzten Befragung vor zwei Jahren haben wir uns wieder verbessert. Die Eltern wünschen sich allerdings – wie immer – qualitativ

höherwertigen Vertretungsunterricht. Aber auch wenn keine einzige Stunde mehr ausfällt, wissen wir selbst, dass wir uns da verbessern müssen.“

„Kein Vergleich zu 2007“, rief Ansgar Voss vom Personalrat in die Runde. „Für politische Diskussionen haben wir jetzt keine Zeit, vielleicht heute Abend beim Stammtisch, Ansgar“, konterte Voss. „Beim Thema individuelle Förderung sind wir ebenfalls auf gutem Weg. Das zeigen die Umfragedaten, die Ergebnisse der Abschlussprüfungen und die Vermittlungsquote in die Ausbildung. 97 Prozent unserer Schüler haben einen Abschluss geschafft. Davon wurden – dank stetiger Berufsorientierung und unserer guten Kontakte zu den Betrieben – 90 Prozent in Ausbildung übernommen. Im Vergleich zu 2018 konnten wir uns nochmals verbessern. Schwierigkeiten haben wir immer noch mit dem Verbleib unserer Abiturienten. Wir schaffen es nicht, nachzuverfolgen, was aus denen wird.“

Veronika war froh, dass Voss die Zahlen vorstellte. Nicht, dass sie das nicht auch gekonnt hätte. Aber manchmal hat es auch Vorteile, dem Vorgesetzten die Bühne zu überlassen. Voss lächelte ihr zu, als er seinen Bericht beendete. „Gut“, sagte Frau Marquardt, „dann kann die Inspektion kommen. Gibt es noch Wortmeldungen?“ Und ob es die gab: Die anwesenden Lehrer diskutierten nach wie vor liebend gern.

Veronika spürte ein leichtes Rumoren im Magen. Sie hatte Hunger. Daher ging sie direkt von der Steuergruppensitzung in die Kantine. Dort gab es ein ziemliches Gedränge. Von 12-14 Uhr war Mittagszeit, in der die Kinder schubweise versorgt wurden. Trotz guter zeitlicher Planung waren Schlangen an der Essensausgabe unvermeidlich. Gott sei Dank hatte sie als Lehrkraft keine Pausenaufsicht mehr zu führen. Dafür waren vier Sozialpädagogen und zwei Assistenten im Einsatz. Der Pausenhof, die Arbeits- und Sporträume und die Bibliothek waren gut gefüllt. Auch wenn diese Angebote von den Kindern den ganzen Tag gut genutzt wurden – die Rhythmisierung des Ganztagsangebotes machte dies möglich –, in der Mittagszeit war auch hier Hochbetrieb. Veronika spürte, dass es die Kinder genossen, genügend Zeit zu haben, sich zu bewegen, zu spielen oder einfach zu entspannen.

Entspannung! Veronika überlegte kurz, ob sie sich 10 Minuten auf eine der Liegen im „Raum der Stille“ legen sollte. Aber in der Mittagszeit waren die Plätze von den Kolleginnen und Kollegen gut belegt. „Vielleicht später“, dachte sie. Sie kaufte sich einen Salat und eine Flasche Wasser und ging zurück in ihr Zimmer.

Veronika nutzte die Ruhe in ihrem Klassenraum. Erst einen weiteren Teil der Klassenarbeit korrigieren, dann folgt die Stundenvorbereitung. Das stand auf ihrem Tagesprogramm. Sie arbeitete konzentriert und war zufrieden, dass sie ohne große Störungen mit der Korrektur voran kam. Als sie in ihren Maileingang schaute, wartete eine Überraschung auf sie. „Hendrik ist ein Schatz“, dachte sie. Er hatte bereits einen Entwurf für die morgige Mathestunde in der 7 erarbeitet und um Abstimmung gebeten. Schnell hatte sie den Entwurf überarbeitet und konnte sich so für den Rest der Zeit wieder der Korrektur ihrer Klassenarbeit widmen. Das zweite Drittel war geschafft.

Kurz vor 14 Uhr machte sich Veronika auf den Weg ins Chemielabor. Leistungskurs 11. Wasserstoffe ohne funktionelle Gruppe, Alkane und Alkene stand auf dem Programm. Ihre 12 Schülerinnen und Schüler und Frau Dr. Christiane Johnson vom Unternehmen Marcks waren schon im Labor. Marcks war seit 5 Jahren einer von fünf offiziellen Kooperationspartnern. Die Kooperationsvereinbarung sah vor, dass Marcks einen maßgeblichen Anteil an der Ausstattung des neuen Chemielabors

beisteuerte und die Schule mit chemischem Verbrauchsmaterial versorgte. Im Gegenzug erhielt das Unternehmen unter anderem einen exklusiven Zugang zu besonders interessierten Schülern. Dr. Johnson war gerade im Gespräch mit Franziska Meier. Beide kannten sich gut aus dem Programm „Marcks Academy“, das das Unternehmen in den Ferien für besonders begabte Schülerinnen und Schüler anbot. „Ist Hendrik heute Nachmittag nicht dabei?“, fragte Dr. Johnson. „Nein, der ist auf einer Fortbildung von SCHULE WIRTSCHAFT“, entgegnete Veronika.

Veronika teilte den Schülern die Anleitung zum Aufbau des 1. Experiments aus. „Die Umsetzung von Hexan und Hexen mit Bromwasser steht heute als erstes auf dem Programm. Der zweite Versuch beschäftigt sich mit der Synthese und dem Nachweis eines Alkens. Alles Weitere findet ihr in den Versuchsanleitungen. Wenn ihr Fragen habt, Frau Dr. Johnson und ich sind ja da, viel Erfolg“, erläuterte Veronika. Während die sechs Schülerteams damit beschäftigt waren, die Standzylinder unter den verdunkelten Abzügen zu platzieren, wandte sich Veronika Frau Dr. Johnson zu. Sie hatten jetzt ein wenig Zeit, die Versuchseinheit für den Kurs in 14 Tagen bei Marcks zu besprechen.

Nachdem Veronika um kurz nach 16 Uhr das Labor abgeschlossen hatte, machte sie sich auf den Weg zur Hausaufgabenbetreuung. Sie hatte heute gemeinsam mit ihrer Physik-Kollegin Katrin Vaupel eine Stunde Dienst. Da das Schulprogramm vorsah, die Hausaufgabenbetreuung der Kinder den ganzen Tag über zu gewährleisten, war sie, wie jede Lehrkraft, zweimal in der Woche dran. Bei 110 Kolleginnen und Kollegen inklusive der Assistenten war das knapp kalkuliert, so dass auch aktive Eltern aus einem Vertretungspool eingesetzt wurden. Gott sei Dank war die Krankheitsrate des Kollegiums in den letzten Jahren deutlich gesunken, so dass die Schule das Vertretungsbudget nicht voll ausschöpfen musste und die Mittel anderweitig eingesetzt werden konnten.

Als Veronika die Treppe hochging, hastete Katrin treppab an ihr vorbei. „Sorry, Veronika, ich muss kurzfristig in die Stadt. Ich habe um Viertel nach fünf einen Arzttermin. Yusuf hilft dir.“ Yusuf war in der 12 von Veronika; man konnte sich auf ihn verlassen. Als sie den Hausaufgabenraum für die mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächer betrat, war sie erleichtert. Es waren nur 14 Schülerinnen und Schüler da, und Yusuf hatte alles im Griff.

Um kurz nach fünf verließ Veronika die Schule, um die Kinder von der KiTa abzuholen. Sie dachte an das Programm, das sie noch vor sich hatte und hoffte, Horst würde heute früh nach Hause kommen, um zumindest die Kinder ins Bett zu bringen. Als sie um halb acht mit dem Abendbrot fertig waren, kam Horst zur Tür herein. „Guten Abend, Schatz“, sagte Veronika und drückte ihm Frederike in die Hände. „Ich muss an den Schreibtisch. Ich habe mindestens bis zehn zu tun. Morgen ist das Gespräch mit Frau Marquardt.“ Horst schälte sich aus seinem Mantel, rief „Paul, auf geht’s“ und nahm den Weg Richtung Wickeltisch.

Nachdem Veronika zwei Mails ihrer Schüler beantwortet hatte, widmete sie sich dem letzten Drittel ihrer Klassenarbeit. Sie hatte der Klasse versprochen, sie morgen zurückzugeben. Die Chancen standen gut. Als Horst um neun mit einem Glas Rotwein hereinkam und es vor ihr auf dem Schreibtisch abstellte, hatte sie gerade den Notenspiegel fertig. Sie war zufrieden. Klassische Gauß-Verteilung. Bei einer neunten Klasse hatte sie schon ganz andere Verteilungen gesehen. Der exothermen und endothermen Reaktion würde die Klasse sich aber noch mal widmen müssen. „Wie geht’s Schatz? Bist du gut vorbereitet für das morgige Personalgespräch, können wir mit einer Gratifikation rechnen?“, stichelte Horst. Veronika knuffte ihn

leicht in den Bauch. „Klar, einer muss ja für das Weihnachtsgeld sorgen“, antwortete sie lakonisch, „ich bin überhaupt noch nicht dazu gekommen, mich auf den Termin vorzubereiten. Sieht aber ganz gut aus. Ich habe die mit Marquardt vereinbarten Ziele erfüllt.“ Schmunzelnd zog Horst einen zweiten Stuhl an den Schreibtisch. „Ich hole mir nur mein Weinglas“, sagte er und ging aus dem Zimmer. Nach anderthalb Stunden hatten sie alle wichtigen Punkte besprochen und Veronika, müde von den Erlebnissen des Tages, machte sich langsam auf den Weg ins Schlafzimmer: Der nächste Tag konnte kommen!