

## **Impuls: Wie gelingt individuelle Förderung in anderen Ländern?**

**Prof. Dr. Andreas Schleicher, OECD Sekretariat, Paris:**

Das Stichwort „Individuelle Förderung“ ist heute in aller Munde, und das Gute ist, es gibt ja niemanden, der gegen individuelle Förderung ist. Fast schon eine Seltenheit im Bildungsdiskurs.

- Für einige ist das Konzept der individuellen Förderung der zentrale Schlüssel für eine Verbesserung der Unterrichtsqualität, sozusagen der heilige „Gral“ der Pädagogik.

- Andere vergleichen die Suche nach individueller Förderung unter den heutigen Rahmenbedingungen schulischer Arbeit eher mit der Arbeit der Alchemisten seit der Spätantike, die über Jahrhunderte hinweg nach dem Stein der Weisen suchten, der unedle Metalle in Gold verwandeln würde, um so zu unermesslichem Reichtum zu gelangen – unter der Annahme natürlich, dass gleichzeitig auch die Gesetze von Angebot und Nachfrage außer Kraft gesetzt würden.

Was bedeutet individuelle Förderung, wie können wir sie im Unterrichtsalltag realisieren? Welche Erfahrung haben andere Staaten mit der Umsetzung dieser Zielsetzung gemacht?

Klar ist, dass es bereits unzählige gute Pädagogen und Schulen gibt, die individuelle Förderung in ihrer täglichen Praxis verwirklichen. Überhaupt, seit Jahrhunderten ist Deutschland Exportweltmeister in Sachen Pädagogik und didaktischer Theorien. Aber wir müssen uns irgendwann fragen, warum diese Konzepte in Ländern wie Finnland, Japan oder Kanada systemisch zum Tragen kommen, in Deutschland aber weitgehend auf Einzelinitiativen beschränkt bleiben. Wenn wir auf die Gesamtleistung in Deutschland schauen, sehen wir eben immer nur PISA, es gelingt in Deutschland noch nicht, gute Praxis individueller Förderung systemisch zu verankern. Weniger als die Hälfte der 15-Jährigen in Deutschland glauben, dass ihr Lehrer sich wirklich für den Lernfortschritt jedes Schülers interessiert, im OECD Mittel sind das 60 Prozent und in Schweden 70 Prozent. Nur 60 Prozent der deutschen Schüler glauben, dass der Lehrer den Schülern hilft, wenn sie Hilfe brauchen, in Kanada oder Finnland sind das um die 80 Prozent. Was machen andere Länder besser?

Wenn wir auf die Erfahrungen erfolgreicher Bildungssysteme schauen, zeichnen sich fünf zentrale Elemente individueller Förderung ab, die wir kürzlich in einer entsprechenden Publikation des OECD Centre for Educational Research and Innovation (CERI) zusammengefasst haben:

- Erstens: Die fortwährende Diagnose und Bewertung des individuellen Lernbedarfs eines Schülers in einer Form, die innerhalb universeller Bildungsziele objektivierbar ist.
- Zweitens: Der Grundgedanke, dass gewöhnliche Schüler außergewöhnliche Fähigkeiten haben, dass es also nicht primär darum geht, begabte und weniger begabte Schüler zu sortieren, sondern darum, die Fähigkeit und Motivation jedes einzelnen Schülers zu fördern, den eigenen Horizont beständig auszubauen, durch Lehr- und Lernformen, die nicht defizitär angelegt sind und den Schüler damit ständig vor Misserfolge stellen, sondern die wirklich auf den einzelnen Schüler zugeschnitten sind.
- Drittens: Die individuelle Gestaltung von Lehrplänen in einer Weise, die jeden Schüler einbezieht und die die Verschiedenheit in den Fähigkeiten, Interessen und Kontexten der Schüler nicht als Problem, sondern als Potenzial guten Unterrichts sieht.
- Viertens erfordert individuelle Förderung radikales Umdenken in der Organisation von Schule in einer Art und Weise, die den individuellen Lernfortschritt in den Mittelpunkt stellt und die die Schulen Verantwortung für ihre Ergebnisse übernehmen lässt, anstatt diese auf andere Schulformen oder Institutionen abzuwälzen.
- Und fünftens unterstützt das Umfeld der Schule in diesen Staaten - ob das jetzt Eltern, Kindergärten, die Jugendhilfe oder sonstige kommunale Einrichtungen sind - die Schule in ihren Anstrengungen, anstatt konkurrierende Angebote zu schaffen.

Lassen Sie mich auf diese fünf Punkte näher eingehen.

Erstens, das am weitesten verbreitete Missverständnis des Konzeptes individueller Förderung ist, es so zu interpretieren, dass jeder Schüler einfach nach eigenem Gusto so vor sich hin lernen soll, dass man nationale Bildungsziele aufgibt, dass man Schüler frühzeitig „begabungsgerecht“ auf verschiedene Bildungswege festlegt, und

so weiter. Klar ist, es reicht nicht zu glauben, nur weil wir alle gute Intentionen haben und nett zu den Schülern sind, werden die Resultate schon irgendwie stimmen.

Die erfolgreichen Bildungssysteme in den OECD Staaten haben ausnahmslos klare und universell verbindliche Bildungsziele und Bildungsstandards. Richtig verstanden bezieht sich Individualisierung nämlich nicht auf die Bildungsziele für die Schüler, sondern darauf, wie wir unterschiedliche Lernwege und Lernmethoden einsetzen können, die jeden Schüler im Rahmen objektivierbarer universeller Standards bestmöglich fördern, und wie wir dazu geeignete Praxis institutionalisieren.

In den erfolgreichen Bildungssystemen nutzt man Bildungsstandards, um Maßstäbe für den Erfolg von Bildung zu schaffen, Transparenz durch neutrale und regelmäßige Berichterstattung zu fördern sowie um positive Signale für Schüler und Eltern zu setzen und Wege aufzuzeigen, wie Schüler ihre eigenen Stärken und Schwächen erkennen können und besser verstehen, auf welche Fähigkeiten es ankommt. Es geht auch darum, Lehrern ein Referenzsystem für professionelles Handeln zu bieten; das heißt Instrumente zu schaffen, um mit Heterogenität von Lernprozessen und Lernergebnissen konstruktiv umzugehen und Lernpfade individuell aber objektivierbar zu begleiten.

Viele OECD-Staaten sind noch einen Schritt weiter gegangen. Sie definieren Ziele nicht allein auf einer hohen Abstraktionsebene durch die Festlegung allgemeiner Wertvorstellungen, sondern sie benennen Kompetenzen innerhalb der verschiedenen Lernbereiche, welche die Schulen ihren Schülern vermitteln müssen, damit zentrale Bildungsziele erreicht werden. Diese Anforderungen werden dann systematisch in Kompetenzmodellen geordnet, die Aspekte, Abstufungen und Entwicklungsverläufe von Kompetenzen darstellen und die verschiedenen Sichtweisen aus Pädagogik, Psychologie und Fachdidaktik integrieren. Gute Bildungsstandards können dazu beitragen, dass solche Festlegungen nicht willkürlich, sondern transparent und nach wissenschaftlichen und professionellen Maßstäben überprüfbar sind.

Wichtig ist, es geht bei richtig verstandenen Bildungsstandards nicht um die Normierung von Schülerleistungen, sondern darum, Maßstäbe für den Erfolg von Bildung zu schaffen. Richtig verstandene Bildungsstandards bedeuten nicht Gleichmacherei, sondern sind Voraussetzung für Vielfalt. Als Deutsche denken wir bei der Bewertung von Lernfortschritten sofort an Klassenarbeiten und Zensuren, die

wir meist zur Kontrolle einsetzen, etwa um Leistungen zu zertifizieren und den Zugang zu weiterer Bildung zu rationieren. Was die erfolgreichen Bildungssysteme aber auszeichnet, das sind motivierende Leistungsrückmeldungen, die Vertrauen in Lernergebnisse schaffen, mit denen Lernpfade und Lernstrategien individuell entwickelt und begleitet werden können. In Schweden zum Beispiel bekommt der Schüler am Ende des Schuljahres nicht einfach eine Zeugnisziffer, sondern der Lehrer setzt sich mit dem Schüler und dessen Eltern zusammen, um anhand objektiver Leistungsergebnisse festzulegen wie weitere Verbesserungen individuell erzielt werden können. Und dabei gilt eine Grundregel: Es beklagt sich bei diesen Gesprächen niemand über die Arbeit des anderen, sondern Schüler, Eltern und Lehrer sind gefordert, ihren eigenen Beitrag zur Verbesserung der Bildungsleistungen darzulegen.

Die große Herausforderung hierbei ist natürlich immer, wie man Flexibilität in den Lernwegen mit Verantwortung auf der Seite der Bildungsanbieter verbinden kann. Flexibilität ohne Verantwortung führt ganz schnell zur Herabsetzung der Leistungsanforderungen. David Milliband, der ehemalige Bildungsminister Englands, hat hierfür das Wort „intelligent accountability“ geprägt, ein Konzept, das Verbesserung fördert und gleichzeitig intolerant gegenüber Fehlleistungen ist. Damit ist die Bildungspolitik gefordert für die fragmentierte Stimme aller Bildungsteilnehmer zu sprechen, und nicht zu akzeptieren, dass, um nur ein Beispiel zu nennen, Schüler mit Migrationshintergrund fast automatisch in Schulen und Schulformen mit geringeren Leistungsanforderungen landen. Ebenso ist sie gefordert, durch gute Informationen das Vertrauen der Lehrer und Eltern zu stärken, Freiräume für Schulen zu schaffen, um Bildungsziele kreativ umzusetzen und gleichzeitig dort gezielt einzugreifen, wo der Erfolg noch ausbleibt.

Zweitens: Hier geht es um die Förderung der Fähigkeit und Motivation jedes einzelnen Schülers, den eigenen Horizont beständig auszubauen. Das erfordert Unterrichtsstrategien, die an die Schüler hohe Erwartungen stellen, die die Schüler in Lernprozesse einbinden, die Lehrer und anderes Personal kreativ und flexibel einsetzen, und die neue Technologien besser nutzen, um verschiedene Lernwege und Lernstile individuell zu unterstützen. PISA zeigt uns klar, dass Schüler und Schulen, die in einem Umfeld positiver Leistungserwartung arbeiten und deren

Schulklima von Lernfreude und Anstrengungsbereitschaft gekennzeichnet ist, bessere Leistungen erreichen.

Es geht hier nicht darum irgendwelche „Lerntypen“ festzulegen, sondern darum, das von Howard Gardner so faszinierend beschriebene Konzept der Multiplen Intelligenzen durch ein breites Repertoire an Unterrichtsstrategien und Unterrichtsmethoden wirksam zu nutzen.

Hierzu gehört selbstverständlich, Sorge zu tragen, dass wir das Potenzial von Schülern aus sozial schwierigerem Umfeld zur Geltung bringen. Dazu reicht es nicht, überall gleichförmige Lernbedingungen zu schaffen, sondern es gilt umgekehrt sicherzustellen, dass Lernbedingungen so flexibilisiert werden, dass Lernerfolg nicht länger vom sozialen Kontext abhängt. Der größte Fehler, den wir hier machen können, ist zu glauben, dass gewöhnliche Schüler keine außergewöhnlichen Fähigkeiten haben können. Genau hier muss auch die Förderung in sozial benachteiligten Gebieten ansetzen, denn es ist ja nicht das Potenzial junger Menschen an sozialen Hintergrund gekoppelt, sondern die Unterstützung und die Rahmenbedingungen, welche Schüler aus benachteiligten Schichten in Deutschland vorfinden, um ihr Potenzial zu nutzen, ganz egal ob in der Schule oder zu Hause. Ebenso gilt es natürlich, das typisch deutsche Phänomen zu überwinden, dass den Schülern außergewöhnlicher Erfolg in der Schule peinlich ist und dass dieser Erfolg nicht entsprechend anerkannt und gefördert wird, weil er eben an der anderen Seite des Leistungsspektrums aus dem Raster fällt.

Drittens: Bei Punkt drei geht es um die individuelle Gestaltung von Lehrplänen, die jeden Schüler einbezieht und respektiert. Hier geht es darum, dass jeder Schüler den für ihn oder sie relevanten Zugang zu Lerninhalten und Lernmethoden bekommt, um universelle Bildungsziele zu erreichen. Hier brauchen wir einen grundlegenden Diskurs über die für die Zukunft entscheidenden Kompetenzen, deren Definition, Operationalisierung und schließlich deren systematischer Bewertung – wobei kognitive Fähigkeiten sicher eine zentrale Dimension bilden, es aber ebenso um Einstellungen, Motivation und Werte geht. Es geht auch um Transversalität und die Anschlussfähigkeit von Wissen sowie um die Förderung reflektiver Denk- und Handlungsprozesse.

Unser Schulsystem wurde im neunzehnten Jahrhundert konzipiert, und seitdem hat sich die Welt grundlegend verändert. Sie ist heute eine globale Plattform, die es Menschen überall auf der Welt ermöglicht, Wissen auszutauschen, mit anderen Menschen zu kommunizieren, zu arbeiten oder zu konkurrieren. Als Folge wird jede Arbeit und jede Dienstleistung, die irgendwie zerlegt und digitalisiert werden kann, heute vom besten und effizientesten Anbieter durchgeführt, wo immer auf der Welt der sich befindet.

Wenn das so ist, dann müssen wir uns im Umkehrschluss fragen, welche Arbeit für unsere heutigen Schüler morgen bleiben wird, das heißt, welche Arbeit man nicht ohne weiteres digitalisieren, automatisieren oder outsourcen kann, und schließlich, welche Kompetenzen Voraussetzung derartiger Tätigkeiten sind. Das sind dann die Kompetenzen, die junge Menschen in einer globalen Wirtschaft weniger verwundbar machen.

Lassen Sie mich das hier an einigen konkreten Beispielen verdeutlichen: In unseren Schulen legen wir traditionell großes Gewicht auf analytische Fähigkeiten, mit denen fachliche Probleme detailliert zerlegt und dann gelöst werden. Wir sehen aber immer deutlicher, dass die großen Durchbrüche und Paradigmenwechsel heute meist dann entstehen, wenn es gelingt, verschiedene Aspekte oder Wissensgebiete, zwischen denen Beziehungen zunächst nicht offensichtlich sind, zu synthetisieren. Denken Sie an den Sozialarbeiter in der Schule, oder an die Computerspezialisten, die heute das menschliche Genom systematisieren und gemeinsam mit Pharmaunternehmen die gewonnenen Erkenntnisse in neue Medikamente umsetzen. Die Fähigkeit zur Synthese verschiedener Gebiete wird also an Bedeutung gewinnen, da sie sich nicht ohne weiteres digitalisieren oder automatisieren lässt.

Je komplexer unsere Arbeitswelt wird und je mehr der Umfang kodifizierten Wissens zunimmt, umso mehr werden außerdem Menschen an Bedeutung gewinnen, die die Komplexität nicht nur verstehen, sondern gleichzeitig in die Sprache anderer Fachgebiete übersetzen können und damit für Menschen anderer Fachrichtungen und oft im lokalen Kontext verständlich machen können. Darum geht es ja auch bei PISA, und solche Fähigkeiten können wir mit einem standardisierten, fragend-entwickelnden Unterricht einfach nicht fördern. Manche nennen das dominierende Unterrichtsmodell in Deutschland auch „Osterhasenpädagogik“: Der Lehrer versteckt

überall die vorgefertigten Antworten, und wenn die alle richtig geraten sind, sind alle glücklich.

Wir können auch beobachten, dass in unserer Gesellschaft nicht mehr Generalisten oder Spezialisten die entscheidende Rolle spielen, sondern Menschen die zwischen diesen beiden Ebenen vermitteln können. Natürlich behalten Generalisten, die einen weiten Wissensbereich überschauen und entsprechend transversal agieren können, ihre Bedeutung. Auch Spezialisten, die vertieftes Wissen über einen begrenzten Bereich besitzen, werden innerhalb ihrer Profession weiterhin Anerkennung finden. In einer komplexen, sich verändernden Welt kommt es aber immer mehr auf die Fähigkeit an, sich vertieftes Fachwissen in neuen Zusammenhängen zu erwerben, den eigenen Horizont durch lebensbegleitendes Lernen beständig zu erweitern. Junge Menschen müssen sich in einer sich beständig verändernden Welt immer wieder neu positionieren, eigenständig und verantwortungsbewusst handeln, ihre eigenen Pläne und Projekte in größere Zusammenhänge stellen können. Und nicht zuletzt müssen Menschen in der Lage sein, gute und tragfähige Beziehungen aufzubauen, zu kooperieren und in Teams zu arbeiten, mit Konflikten umzugehen und sie zu lösen, sich in pluralistischen Gesellschaften konstruktiv einzubringen.

Es wäre unverantwortlich, einem Schüler heute eine Arbeit auf Lebenszeit zu suggerieren. Deshalb noch einmal: Was moderne Bildungssysteme leisten müssen, ist, jungen Menschen die Motivation und Fähigkeiten mit auf den Weg zu geben, auf neue Herausforderungen zuzugehen. Je mehr Menschen heute Eigenverantwortung für ihre Karriereplanung sowie ihre wirtschaftliche und soziale Absicherung übernehmen müssen, umso mehr müssen wir von modernen Bildungseinrichtungen erwarten, dass sie die Fähigkeit zur Veränderung stärken. Individuelle Förderung ist hier die entscheidende Voraussetzung.

Viertens: Viertens erfordert individuelle Förderung radikales Umdenken in der Organisation von Schule, in einer Art und Weise, die den individuellen Lernfortschritt in den Mittelpunkt stellt. Das bedeutet, den Übergang von einem Lehrer- und Schulzentrierten Bildungssystem zu einem Bildungssystem zu finden, wo Lehrer und andere Professionen gemeinsam arbeiten, um Schüler in heterogenen Lerngruppen individuell zu fördern. Das heißt, dass das gesamte Schulgeschehen auf die Bedürfnisse der Schüler zugeschnitten ist, dass Lehrer die Zeit und die

organisatorischen Möglichkeiten haben, wirklich herauszufinden, wo die Stärken, Schwächen und Interessen der einzelnen Schüler liegen, und wo die Sichtweise der Schüler wirksam eingesetzt wird, um Unterrichtsqualität und die Lernumgebung in Schulen zu verbessern.

Klar ist, eine systemisch verankerte, tief greifende Verbesserung der Qualität des Unterrichts erreichen wir nicht durch neue Konzepte oder mehr Vorgaben, sondern durch die Schaffung von wirksamen Anreiz- und Unterstützungssystemen, die Lehrern und Schulen helfen, voneinander und miteinander zu lernen, die Schülern, Lehrern und Schulen Perspektiven für Entwicklung bieten und in denen auf Vielfalt nicht mit institutioneller Fragmentierung geantwortet wird, sondern durch einen konstruktiven Umgang mit Vielfalt.

Wir legen im traditionellen Schulsystem ja immer genau fest, was wann wo und wie zu unterrichten ist, und mit den Lehrplänen für die 4 Schulformen in den 16 Bundesländern könnten Sie hier wohl die ganze Wand tapezieren. Wenn Sie heute nach Finnland schauen, werden Sie sehen, dass dort 30 Seiten ausreichen, um festzulegen, was Schüler können müssen. Und der Unterschied hier ist wichtig. Dort wird nicht festgelegt, was Schulen tun müssen, sondern was das Ergebnis der Anstrengungen sein soll, und dieses Ergebnis wird dann anhand vielfältiger Evaluationsmaßnahmen, unter anderem von PISA Studien, regelmäßig bewertet.

In vielen der im PISA-Vergleich erfolgreichen Staaten haben Schulen aber nicht nur größere Freiräume, sondern sind auch stärker für ihre Leistungsergebnisse verantwortlich. Für den Schüler in Deutschland, der Bildungsziele verfehlt, sind die Konsequenzen meist klar – der bleibt sitzen. Und es gibt wenige Länder, wo der Anteil von Sitzenbleibern größer ist als in Deutschland. Dagegen gibt es nichts wie eine übergreifende „Produkthaftung“ der Schule oder des Bildungssystems für seine Leistungen insgesamt. Ja im Gegenteil, wir bezahlen die Schule sogar noch für die Sitzenbleiber, anstatt die Gelder in individuelle Fördermaßnahmen zu stecken, und dieser Unsinn ist ziemlich teuer. Volkswirtschaftlich gerechnet kostet ein Jahr Sitzenbleiben für einen Schüler die Gesellschaft mehr als 10.000 Euro, denn die Kosten belaufen sich ja nicht nur auf die direkten Ausgaben von Ministerin Sommer für einen Wiederholer, sondern man muss ja auch das in einem Jahr entgangene Lebenseinkommen, höhere Sozialausgaben sowie die Folgen der mit dem Sitzenbleiben verbundenen Stigmatisierung von Schülern einbeziehen.

Dass dies so nicht sein muss, zeigen die leistungsstärksten PISA-Staaten, in denen es Aufgabe der Schule ist, konstruktiv und individuell mit Leistungsunterschieden umzugehen, das heißt, sowohl Schwächen und Benachteiligungen auszugleichen als auch Talente zu finden und zu fördern – und zwar ohne dass die Möglichkeit bestünde, die Verantwortung allein auf die Lernenden zu schieben, das heißt, etwa Schüler den Jahrgang wiederholen zu lassen oder sie in Bildungsgänge bzw. Schulformen mit geringeren Leistungsanforderungen zu transferieren.

Verantwortung setzt gute Information aller Beteiligten voraus. Fragen wir uns doch einmal, was wir als Eltern wirklich über das wissen, was und wie unsere Kinder lernen? Wie profitiert ein Lehrer im Klassenzimmer von den Erfahrungen des Lehrers im Nachbarklassenzimmer? Was weiß die Schule von dem, wie es die Nachbarschule macht und wie sie mit vielleicht ähnlichen Problemen umgeht? Und wo könnten wir heute stehen, wenn eine Stadt wie Essen wirklich wüsste, was ihre Bildungseinrichtungen wissen, seien es die Schulen, Kindergärten, Einrichtungen der Jugendhilfe und so fort. Das heißt, wenn wir das Kapital in den Köpfen der Menschen, die mit Bildung befasst sind, wirksam vernetzen und optimal nutzen könnten.

Davon sind wir oft noch weit entfernt. Oft ist der Kindergarten oder die Schule für Eltern eine „black box“. Wir reden von aktiver Mitarbeit der Eltern, schaffen dafür aber wenig Raum. Oft stehen die Lehrer als Einzelkämpfer vor den Problemen im Klassenzimmer. Oft bekommen die Schulen wenig Unterstützung und wenig Informationen über die Wirkungen ihres Handelns.

Überspitzt formuliert, wir gehen mit Schulen wie mit einem Futtersilo um: Jedes Jahr packen wir oben ein paar neue Reformideen drauf; dazwischen liegen dann, Schicht für Schicht übereinander, all die angefangenen und unvollendeten Reformen der letzten 10-15 Jahre, solange wie wir eben brauchen, um von didaktischen Vorgaben in der Lehrerbildung bis zur Umsetzung in den Schulen zu kommen; und unten werden dann die Schüler, Lehrer und Schulen mit einem Sammelsurium von Maßnahmen und Bestimmungen konfrontiert, die letztlich keiner mehr einordnen und überschauen kann, und für die sich letztlich auch niemand mehr verantwortlich fühlt.

Die Zukunft liegt darin, eine „wissensreiche“ Lernumgebung zu schaffen. Sicherlich leisten Schulen bei der Vermittlung von Wissen oft gute Arbeit. Aber die Frage, die ich stellen möchte, ist, wie weit wir Wissen selbst als primäre Ressource, als Motor

für Entwicklung und Innovation im Bildungssystem einsetzen, so wie das in vielen anderen Bereichen unserer Gesellschaft und der Wirtschaft selbstverständlich ist. Die Frage, wie wirkungsvoll wir in der Schule zum Beispiel Lehrpläne, Standards, Rückmelde- und Unterstützungssysteme verknüpfen, wie weit die Lehrenden eingebunden sind in den Prozess der Entwicklung und informiert sind über die Wirkungen ihres Handelns. Es gibt kaum ein Unternehmen, das einen so hohen Anteil hoch qualifizierter Menschen beschäftigt wie das Bildungssystem. Aber oft nutzen wir das Potenzial, das in qualifizierten und motivierten Lehrern steckt, bloß zur Vermittlung von Wissen, nicht aber als zentrale gestaltende Kraft im Bildungssystem, und nur dann lässt sich individuelle Förderung realisieren. Stellen Sie sich einen Chirurg und einen Lehrer aus den sechziger Jahren vor, die eine Zeitreise in unsere Gesellschaft machen. Der Chirurg, der zu seiner Zeit mit dem im Studium erarbeiteten Wissen und einem Koffer mit Instrumenten als Einzelperson erfolgreich sein konnte, ist im Jahr 2006 in eine sich dynamisch entwickelnde Profession eingebettet, mit der er im ständigen Austausch steht, und die ihm mehr bedeutet als das Krankenhaus, in dem er arbeitet. Er wird konfrontiert mit einem hoch technologisierten Arbeitsplatz, an dem er seine Arbeit nur als Teil eines komplexen Teams bewältigen kann. Der Chirurg wird schnell zu der Erkenntnis kommen, dass ein Zeitsprung von einem halben Jahrhundert ihn völlig abgehängt hat. Und der Lehrer? Er findet sich wohl heute noch schnell zurecht.

Fünftens: Bei Punkt Fünf geht es darum, dass das Umfeld der Schule, ob das jetzt Kindergärten, die Jugendhilfe oder sonstige kommunale Einrichtungen sind, die Schule in ihren Anstrengungen unterstützt, anstatt konkurrierende Angebote zu schaffen.

Finnland ist auch hier ein spannendes Beispiel. In den 60er Jahren sah das finnische Schulsystem ganz ähnlich wie das deutsche aus. Es gab alle möglichen kommunalen Einrichtungen, die sich mit Bildung beschäftigten, das Schulsystem war streng gegliedert, es gab Sonderschulen, eine Schulaufsicht und so fort. Und die Schülerleistungen waren im internationalen Vergleich Mittelmaß. In der Praxis hieß es, dass es immer schön einfach war, Verantwortung abzuwälzen. Der Lehrer im Gymnasium konnte sich sagen, ich mache den richtigen Unterricht, habe aber die falschen Schüler, die eigentlich in die Hauptschule gehören, die Schule konnte

sagen, „wir können hier nicht die Probleme der Gesellschaft lösen“ und verweisen an die Jugendhilfe. Und so fort. Ein zentraler Gesichtspunkt der Reformen in den 70er und 80er Jahren in Finnland war, schrittweise die Verantwortung für den Lernerfolg auf den Lehrer und die Schule zu verlagern, diese bei ihrer Arbeit aber dann auch entsprechend zu unterstützen. Man hat dazu die Kindergärten in die Schulen eingebunden, die verschiedenen Schulformen abgeschafft, auch die Sonderschulen, und als man gesehen hat, dass die Schulaufsicht nicht davon lassen konnte, lange Mängellisten aufzustellen, anstatt die Schulen wirksam bei ihrer Arbeit zu unterstützen, hat man die auch noch abgeschafft.

Natürlich stellt die Umsetzung dieser fünf Punkte hohe Ansprüche an alle Beteiligten. Klar ist auch, dass Schulen dabei oft vor schwer zu lösenden Widersprüchen stehen:

- Wir erwarten von ihnen Innovation und Flexibilität und verschaffen ihnen dazu wachsende Freiräume für die Gestaltung der Lernumgebung. Auf der anderen Seite aber erwarten wir Verlässlichkeit in den Ergebnissen, wollen jeden Schritt evaluieren, und wollen als Eltern für unsere eigenen Kinder auch keine Risiken eingehen.
- Wir machen große Anstrengungen, um Lernen zu individualisieren, durch neue Unterrichtsformen und vielfältigere Bildungswege, auf der anderen Seite müssen sich moderne Bildungseinrichtungen aber als vernetzte Lernorganisationen entwickeln und Chancengerechtigkeit sichern.
- Wir betonen die Rolle interpersoneller Kompetenzen, was aber in den Zeugnissen auftaucht, ist in der Regel nur die Zertifizierung der Einzelleistungen von Schülern.
- Wir bewerten die Ergebnisse von Bildungsprozessen zunehmend anhand kognitiver Leistungen, auf der anderen Seite haben Eltern heute wachsende Erwartungen an Schulen, die weit über kognitives Lernen hinausgehen.

Aber das Entscheidende ist doch, dass der internationale Vergleich uns zeigt, dass die Probleme lösbar sind und Schulen diesen Herausforderungen gerecht werden können. Das Beeindruckende an Finnland oder Kanada ist ja nicht nur die Gesamtleistung, sondern dass dort fast alle Schüler und Schulen gute Leistungen bringen.

Und jetzt kommen Sie mir nicht mit dem oft so beliebten Argument, das alles geht mit den heutigen Lehrern nicht, und wir müssen erst die Lehrerausbildung ändern, bevor

sich irgendetwas in den Schulen ändert. In den siebziger Jahren stellte Nokia, die Mobiltelefonfirma im PISA-Siegerstaat Finnland, noch Gummistiefel her. Was meinen Sie, wo die heute stünden, wenn man sich damals gesagt hätte, wir würden gerne im Bereich Hochtechnologie arbeiten, aber unsere Ingenieure können das nicht.

Deshalb müssen wir erst einmal warten, bis unsere Ingenieure in Pension sind, dann müssen wir neue Ingenieure ausbilden, und wenn die dann irgendwann einmal in unser Unternehmen kommen, dann werden wir mal etwas Neues machen.

Wir müssen das Bildungssystem nicht für die Lehrer verändern, sondern mit ihnen, und da gibt es viele hoch motivierte Menschen, die ein Arbeitsumfeld brauchen, das Perspektiven für Entwicklung und Kreativität bietet. Ein Arbeitsumfeld, in dem die Schule Lernorganisation wird, mit einem professionellen Management, das sich durch interne Kooperation und Kommunikation, etwa in den Feldern strategische Planung, Qualitätsmanagement, Selbstevaluation und Weiterbildung auszeichnet, aber auch durch Dialog nach außen mit den verschiedenen Interessengruppen, vor allem mit den Eltern. Ein Arbeitsumfeld, dessen Attraktivität und Ansehen nicht allein auf dem Beamtenstatus beruht, sondern auf Kreativität, Innovation und Verantwortung, ein Arbeitsumfeld, das sich durch mehr Differenzierung im Aufgabenbereich, bessere Karriereaussichten, eine Stärkung der Verbindungen zu anderen Berufsfeldern, mehr Verantwortung für Lernergebnisse und bessere Unterstützungssysteme auszeichnet.

Vieles an Reformen ist auf den Weg gebracht, darauf können weitere Anstrengungen aufbauen. Aber um international den Anschluss zu finden, muss man noch sehr viel mehr Mut aufbringen, über die Binnenoptimierung des bestehenden Bildungssystems hinaus, über die langfristige Transformation der dem bestehenden Bildungssystem zugrunde liegenden Paradigmen nachzudenken.