

Andreas Schleicher, OECD,  
Über individuelle Förderung

Vortrag<sup>1</sup>

Herr Ministerpräsident Rüttgers, Frau Ministerin Sommer,  
meine Damen und Herren,

das Stichwort *individuelle Förderung* ist heute in aller Munde, nicht nur auf diesem Kongress sondern überall auf der Welt. Man könnte ja sagen, dass „*individuelles Fördern*“ fast schon eine Tautologie ist, wenn man von Fördern spricht, sollte es doch eigentlich selbstverständlich sein, dass wir den verschiedenen Interessen, Fähigkeiten und sozialen Kontexten der Schüler Rechnung tragen.

Und doch ist die tagtägliche Arbeit in den Schulen noch unendlich weit vom Ziel individueller Förderung entfernt. Wir versuchen, die Schüler des 21. Jahrhunderts zu unterrichten, durch Lehrer die im 20. Jahrhundert ausgebildet, die seit ihrer Erstausbildung oft im Klassenzimmer allein gelassen wurden, und die in einem Schulsystem und einer Arbeitsumgebung arbeiten, die im wesentlichen aus dem 19. Jahrhundert stammt. Man kann das Wesentliche dieses Systems folgendermaßen wiedergeben:

1. Es ist ein Schulsystem, das nicht für optimales Lernen geschaffen wurde. Es soll verlässlichem Output erzielen.

2. Darin stand der Zugang zu weiterem Lernen nicht für alle Schüler zu jeder Zeit offen, sondern dessen Ziel war es, relativ kostengünstig für eine ausreichende Zahl junger Menschen entscheidendes Basiswissen bereit zu stellen.

3. Es bedeutet ein Schulsystem, das nicht in erster Linie auf vertieftes Verständnis und auf Motivation und Begeisterung für Leben begleitendes Lernen abzielte, sondern vielmehr darauf, junge Menschen auf die Werte und Arbeitsformen der Industriegesellschaft vorzubereiten.

---

<sup>1</sup> Unveränderter Abdruck; doch wurden ca. 40 sprachliche Fehler verbessert.

Aber genau das funktioniert heute nicht mehr, denn die globale Wissenschaft stellt andere Anforderungen an Schüler, Lehrer und Schulen:

1. In der Industriegesellschaft waren die Märkte stabil, der Wettbewerb national ausgerichtet, und die Organisationsformen hierarchisch. In der Wissensgesellschaft sind Märkte dynamisch, Wettbewerb global, Organisationsformen vernetzt.

2. In der Industriegesellschaft basierten Wachstumsimpulse auf Mechanisierung und Wettbewerbsvorteile auf „*economies of scale*“. Heute kommen Wachstumsimpulse aus Digitalisierung und Miniaturisierung. Die Wettbewerbsvorteile beruhen auf Innovation und Zeitnähe.

3. In der Industriegesellschaft war das Firmenmodell der Einzelbetrieb, heute sind es flexible Allianzen der Mitbewerber. In der Industriegesellschaft war Vollbeschäftigung das politische Ziel, heute ist es *employability*, Menschen dazu zu befähigen ihren eigenen Horizont in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt zu erweitern, so dass sie immer Arbeits- und Vermittlungsfähigkeit besitzen.

4. In der Industriegesellschaft hatten Berufsprofile eine klare Identität im berufsspezifischen Kontext. Formale Qualifikationen waren der Schlüssel zum Erfolg. Heute sind Konvergenz, Transformation und Lebens begleitendes Lernen die entscheidenden Voraussetzungen.

Warum ist das Konzept der individuellen Förderung hier zum zentralen Schlüssel geworden? Im Wesentlichen deshalb, weil es auf die Reproduktion von Routinewissen und Algorithmen, die man Schülern leicht im Gleichschritt vermitteln kann, in der modernen Wissensgesellschaft immer weniger ankommt. Es ist doch ganz klar, dass Dinge, die man leicht in handliche Bausteine zerlegen und algorithmisieren kann, sich leicht testen und unterrichten lassen. Nur entwickeln wir damit zumeist Kompetenzen, die sich heute digitalisieren, automatisieren und outsourcen lassen. Das hilft jungen Menschen immer weniger, die globale Wissensgesellschaft mit zu gestalten. Außerdem nutzen wir das Potenzial junger Menschen nicht ausreichend,

wenn wir alle mit den gleichen Methoden fördern und außer Acht lassen, dass gewöhnliche Schüler außergewöhnliche Fähigkeiten haben, die es individuell zu finden und fördern gilt.

Die zentrale Rolle *individueller Förderung* ist erkannt. Wie aber können wir sie im Unterrichtsalltag realisieren? Es gibt ja bereits viele Pädagogen und Schulen, die individuelle Förderung in täglicher Praxis herausragender verwirklichen, Ministerpräsident Rüttgers und Ministerin Sommer haben einige von ihnen heute vorgestellt. Überhaupt, seit Jahrhunderten ist Deutschland Exportweltmeister in Sachen Pädagogik und didaktischer Theorien. Aber stellt sich die Frage, warum diese Konzepte in Ländern wie Finnland, Japan oder Kanada systemisch zum Tragen kommen, in Deutschland aber über Einzelinitiativen nicht hinauskommen. Wenn wir auf die Gesamtleistung in Deutschland schauen, sehen wir eben nur PISA. Es gelingt in Deutschland noch, hier eine 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 jeden Schülers interessiert, im OECD Mittel sind das 60% und in Schweden 70%. Nur 60% der deutschen Schüler glauben, dass der Lehrer den Schülern hilft, wenn sie Hilfe brauchen, in Kanada oder Finnland um 80%.

Erwarten Sie von mir für die Lösung dieser Probleme keine Patentrezepte, aber ein Blick auf die Erfahrungen erfolgreicher Bildungssysteme zeigen einige zentrale Elemente erfolgreicher individueller Förderung auf. Dazu zählen:

Erstens, die fortwährende Diagnose und Bewertung des individuellen Lernbedarfs eines Schülers, in einer Form, die innerhalb universeller Bildungsziele objektivierbar ist.

Zweitens, die Förderung der Fähigkeit und Motivation jedes einzelnen Schülers und zwar mittels Lehr- und Lernformen, die nicht defizitär angelegt sind und den Schüler nicht immer wieder, geradezu beständig vor viele Misserfolge stellen. Stattdessen müssen sie wirklich speziell auf den einzelnen Schüler zugeschnitten sein. Individuelle Förderung ist nicht lediglich eine Unterrichtsmethodik, sondern die Vorraussetzung,

Schülern die Fähigkeit und Motivation mit auf den Weg zu geben, Lebens begleitend weiter zu lernen und ihren Horizont beständig auszuweiten, und damit die Basis für die Wissensgesellschaft zu schaffen.

Drittens, die individuelle Gestaltung von Lehrplänen, in einer Weise, die jeden Schülern einbezieht und 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 in der Schulen Verantwortung für den Lernerfolg übernehmen anstatt Schwierigkeiten auf Schulformen mit geringeren Leistungsanforderungen abzuwälzen.

Und fünftens, unterstützt das Umfeld der Schule in den erfolgreichen Staaten – ob das jetzt Eltern, Kindergärten, die Jugendhilfe oder sonstige kommunale Einrichtungen sind – die Schule in ihren Anstrengungen, anstatt konkurrierende Angebote aufzubauen.

Lassen Sie mich nachfolgend auf diese fünf Punkte eingehen.

### I. Erkennen individueller Fähigkeiten, Förderung im Rahmen objektivierbarer Standards

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, das man Schüler frühzeitig „*begabungsgerecht*“ auf verschiedene Bildungswege festlegt, und so weiter. Klar ist, es reicht nicht zu glauben, nur weil wir gute Intentionen haben, werden auch die Resultate schon stimmen.

Ein individuelles Lernangebot erfordert zuallererst, dass wir die Stärken und Schwächen eines Schülers wirklich kennen. Fortlaufende Diagnostik, im angelsächsischen Sprachgebrauch „*assessment for learning*“ und der ständige Dialog zwischen Schüler und Lehrer sind die wichtigste Grundvoraussetzung,

Schülern strukturierte Rückmeldungen zu geben, um individuelle Lernpfade festzulegen und um Unterrichtsplanung auf die individuellen Anforderungen der Schüler auszurichten.

Richtig verstanden bezieht sich Individualisierung also 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 eine dazu geeignete Praxis institutionalisieren, um sie für alle Schüler in verlässlicher Weise zu realisieren.

Die erfolgreichen Bildungssysteme in den OECD-Staaten haben dazu ausnahmslos klare und universell verbindliche Bildungsziele und Bildungsstandards. In den erfolgreichen Bildungssystemen nutzt man diese Bildungsstandards, um Maßstäbe für den Erfolg von Bildung 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, solche Instrumente 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 die Ziele nicht allein auf einer hohen Abstraktionsebene, indem sie allgemeine Wertvorstellungen festlegen, 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 zu 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 erscheinen,

sondern eben völlig transparent und nach wissenschaftlichen und professionellen Maßstäben überprüfbar sind.

Schließlich definieren einige OECD-Staaten Bildungsstandards nicht lediglich als Maßstäbe für Bildungserfolg, sondern legen außerdem *performance benchmarks* fest, die Schüler an bestimmten Abschnitten ihres Bildungsweges erreicht haben müssen. Wie man das gut macht, darüber gibt es verschiedene Ansichten. England z. B. legt die Leistung am Ende jedes *key stage* fest. Finnland definiert *Benchmarks*, die Spitzenleistungen definieren, sowie Mindeststandards, die jeder Schüler erreicht haben sollte. Und Frankreich verwendet solche Standards weit gehend als Regelstandards, d. h. die Leistung der Schüler wird an der durchschnittlichen Leistung aller Schüler gemessen. Dabei glaube ich allerdings, das ist die schlechteste der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, da sie einen freilich defizitären Ansatz verfolgt, der Schüler vor allem daran misst, was sie im Vergleich mit der Norm des Durchschnittsschülers nicht können. Die für die Stützung leistungsschwächerer Schüler entscheidende Frage, was diese wissen und können müssen, um erfolgreich zu sein, lässt sich mit solchen Regelstandards nicht beantworten.

Ebenso wenig halte ich es für wünschenswert, die Bildungsstandards auf Mindeststandards zu reduzieren. Solche Mindeststandards wirken sich oft allzu regressiv aus. Sie bieten weder Anreize für gute Schüler und noch für Schulen, besser zu werden noch sprechen sie leistungsschwächere Schüler und Schulen an. Für ein entscheidendes Merkmal guter Bildungsstandards halte ich dagegen, dass sie Maßstäbe für Bildungserfolg bieten, die jeden Schüler dort abholen, wo er ist, und zur individuellen Förderung genutzt werden – mit aufeinander aufbauenden Kompetenzstufen die auf kumulatives, systematisch vernetztes Lernen abzielen, sowie Lernentwicklungen verstehbar machen und weitere Abstufungen und Profilbildungen ermöglichen.

Wichtig ist, dass geht bei richtig verstandenen Bildungsstandards nicht um die Normierung von Schülerleistungen geht,

sondern darum, Maßstäbe für den Erfolg von Bildung zu schaffen. Richtig verstandene Bildungsstandards bedeuten nicht Gleichmacherei, sondern sind geradezu Voraussetzung für den individuellen Umgang mit Vielfalt. Als Deutsche denken wir bei der Bewertung von Lernfortschritten ja 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 beispielsweise bekommt der Schüler am Ende des Schuljahres nicht einfach eine Zeugnisnote, sondern der Lehrer setzt sich mit dem Schüler und dessen Eltern zusammen um anhand objektiver Leistungsergebnisse zu überlegen 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 jeweils eigenen Beitrag zur schrittweisen Verbesserung der Bildungsleistungen darzulegen. Die daraus resultierende verbindliche Vereinbarung ist dann das Zeugnis.

Die große Herausforderung hierbei ist stets, 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*, ehemaliger englischer Bildungsminister Englands, hat hierfür von „*intelligent accountability*“ gesprochen, ein Konzept das Verbesserung fördert und gleichzeitig intolerant gegenüber Fehlleistungen ist. Damit ist die Bildungspolitik auch gefordert, für die fragmentierte Stimme aller Bildungsteilnehmer zu sprechen. Dafür ein Beispiel: Man darf nicht akzeptieren, dass Schüler etwa mit Migrationshintergrund fast automatisch in Schulen und Schulformen mit geringeren Leistungsanforderungen landen. Auch gilt es, in verlässlichen Informationen das Vertrauen der Lehrer zu stärken.

Und freilich auch dasjenige der Eltern zu stärken und dazu gewisse Freiräume für Schulen zu schaffen, um Bildungsziele kreativ umzusetzen, gleichzeitig aber auch dort gezielt zu unterstützen, wo der Erfolg noch ausbleibt.

## II. Gewöhnliche Schüler haben außergewöhnliche Fähigkeiten

Kommen wir sodann zu Punkt II, nämlich die Förderung der Fähigkeit und Motivation jedes einzelnen Schülers, dass er befähigt wird, den eigenen Horizont beständig auszubauen, durch Lehr- und Lernformen die nicht defizitär angelegt sind, den Schüler also nicht ständig vor Misserfolge stellen, sondern wirklich auf den einzelnen Schüler zugeschnitten sind.

Das erfordert zunächst 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 Lernstiele 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 dabei 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 beziehungsweise gleichartige 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, die gewöhnlichen Schüler könnten kaum oder gar keine außergewöhnlichen Fähigkeiten haben.



Genau hier muss auch die Förderung in sozial benachteiligten Gebieten ansetzen. Denn es ist ja nicht das Potenzial junger Menschen schlicht an den sozialen Hintergrund gekoppelt. Es gilt die Rahmenbedingungen die Schüler aus benachteiligten Schichten in Deutschland zu ermitteln und sich ihrer Unterstützung zu versichern, um ihr Potenzial zu nutzen, in der Schule und zu Hause. Ebenso gilt es natürlich das typisch deutsche Phänomen zu überwinden, das Schülern außergewöhnlicher Erfolg in der Schule peinlich ist und das dieser Erfolg kaum anerkannt und gefördert wird, weil er eben an der anderen Seite des Leistungsspektrums aus dem Raster fällt.

## II. Von einem Lehrplan für alle zu einem Lehrplan für jeden

Beim dritten Punkt geht es um die individuelle Gestaltung von Lehrplänen, in einer Weise, die jeden Schüler einbezieht und respektiert. Was meint, dass jeder Schüler den für ihn relevanten Zugang zu Lerninhalten und Lernmethoden bekommt, um universelle Bildungsziele zu erreichen.

Schauen wir doch hier einmal auf einige Parallelen zwischen der modernen Arbeits- und Schulwelt. Die fortlaufende Automatisierung von Routinearbeit hat dazu geführt dass Arbeit, die man vorwiegend in Form von geleisteten Arbeitsstunden misst, abnimmt, während Arbeit, die durch Inhalte, Zielvorgaben und *deadlines* definiert wird an Bedeutung gewinnt. Das Kopenhagener Institut für Zukunftsforschung hat hierfür den Ausdruck „*hard fun*“ geprägt. Arbeit macht heute mehr Spaß, weil die Aufgaben interessanter werden. Aber sie stellt auch höhere Anforderungen, weil Zielvorgaben und *deadlines* zu Stress führen und weil es keine natürlichen *limits* mehr gibt, außer den *deadlines* natürlich, denn man kann ja alles immer noch besser machen. Außerdem ist der Einzelne zunehmend verantwortlich für Ergebnis sowie für Zeitmanagement.

Genau und nicht anders dass müssten es Schüler auch in dem täglichen Unterrichtsgeschehen erleben, aber wir arbeiten hier noch oft mit den Denkschemata der Industriegesellschaft:

Wir messen die Arbeit in der Schule in Form von Unterrichtsstunden, Altersjahrgängen, Stundentafeln, Klassengrößen und Abschlüssen. Noch einmal, unser Schulsystem wurde im neunzehnten Jahrhundert konzipiert, und seit dem 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 wird, wo immer auf der Welt der sich befindet.

Wenn das so ist, dann müssen wir uns im Umkehrschluss fragen, welche Arbeit für die 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 und an der sich die Relevanz von Schule messen lassen muss.

Hier brauchen wir zuallererst einen ganz grundlegenden Diskurs über die Kompetenzen, die sich in der nächsten und weiteren Zukunft als entscheidend herausstellen werden, sowie über deren Definition, Operationalisierung und schließlich auch deren systematischer Bewertung – wobei kognitive Fähigkeiten sicher eine sehr zentrale Dimension einnehmen werden. Dann geht es ferner um Einstellungen, Motivationen und Werte. Es geht auch um Transversalität und die Anschlussfähigkeit von Wissen sowie um die Förderung reflektiver Denk- und Handlungsprozesse. In der OECD gehen wir in diesem Zusammenhang von drei Kategorien von Schlüsselkompetenzen aus, Ihnen wird alsbald eine zentrale Bedeutung zukommen, weshalb wir ihnen eine solche auch zumessen werden.

Zunächst treten die Menschen mit der Welt durch kognitive, soziokulturelle und physische Medien und Mittel in Verbindung. Die Art von solcher Interaktion bestimmt, wie sie die Welt deuten und Kompetenzen darin zu erwerben verstehen.

Die interaktive Anwendung dieser Medien und Mittel eröffnet neue Möglichkeiten, die Welt wahrzunehmen und mit ihr in Beziehung zu treten. Die Fähigkeit diese Instrumente zu nutzen, um Wissen zu erwerben, interaktiv zu verarbeiten, zu integrieren, zu bewerten und zu reflektieren stand deswegen auch bei PISA an erster Stelle.

Das allein reicht aber für den Erfolg junger Menschen nicht aus. Die Globalisierung ist heute nicht mehr primär eine Frage der Interaktion von Staaten, wie in den vergangenen Jahrhunderten, oder eine Frage der Interaktion multinationaler Unternehmen, wie in den letzten Jahrzehnten, sondern sie wird zunehmend eine Frage wie sich der Einzelne konstruktiv in die Wissensgesellschaft einbringen kann. Voraussetzung dazu sind Kompetenzen, die es Menschen ermöglichen sich in einer sich beständig verändernden Welt immer wieder neu zu positionieren, eigenständig und verantwortungsbewusst zu Handeln, aktiv an verschiedenen Lebensbereichen teilzunehmen und diese mitzugestalten; Kompetenzen, mit denen junge Menschen ihre eigenen Pläne und Projekte in größere Zusammenhänge stellen können, Rechte, Interessen, Grenzen und Bedürfnisse erkennen und verantwortlich wahrnehmen.

Drittens müssen Menschen in der Lage sein, gute und tragfähige Beziehungen aufzubauen, mit anderen zu kooperieren und in Teams zu arbeiten, mit Konflikten umzugehen und sie auch zu lösen, sich in multikulturellen und pluralistischen Gesellschaften konstruktiv einzubringen. Die zunehmende Heterogenität ist schließlich nicht das Problem, sondern das Potenzial der Wissensgesellschaft. Natürlich müssen sich derartige normative Festlegungen an ihren vielfältigen Implikationen in der Wirklichkeit messen. Ich werde mich dazu hier vereinfachend auf die Implikationen beschränken, wie sie in der modernen Arbeitswelt auftreten.

Im Bereich der ersten der drei oben genannten Kompetenzklassen legen wir in unseren Schulen traditionell vor allem ein großes Gewicht auf die analytischen Fähigkeiten, mit denen fachliche Probleme erst einmal zerlegt, dann gelöst werden.

Auf der anderen Seite wird 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, und 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. Dazu gehört wesentlich auch die Fähigkeit, Informationen sinnvoll zu filtern, relevante Informationen von weniger relevanter Information zu unterscheiden, und so fort.

Im Bereich der zweiten Kompetenzklasse kann man beobachten, dass in unserer Gesellschaft nicht mehr Generalisten oder Spezialisten die entscheidende Rolle spielen werden, sondern Menschen, die zwischen den 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 veränderten Welt kommt es jedoch zunehmend auf die Fähigkeit an, sich vertieftes Fachwissen in neuen Zusammenhängen zu erwerben, den eigenen Horizont durch Leben begleitendes Lernen beständig zu erweitern, neue Rollen einzunehmen und sich ständig neu zu positionieren.

Vor diesem ganzen Hintergrund muss auch der erfreuliche Erfolg der deutschen Berufsausbildung neu bewertet werden.

Die duale Berufsausbildung als Alternative zur akademischen Ausbildung genießt international hohe Anerkennung für die wirksame Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt. Jedoch steht dem Erfolg des Dualen Systems zu Beginn des Arbeitslebens ein stetig wachsendes Arbeitslosigkeitsrisiko in späteren Lebensjahren gegenüber. Offenbar gelingt es den Absolventen dieses Bildungsweges weniger, sich später den rasch wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen. Das ist ja auch nahe liegend: Das Gehalt, das sie von Ihrem Arbeitgeber bekommen, spiegelt sowohl ihre transversalen wie auch arbeitsplatzspezifischen Fähigkeiten wieder. Wenn Sie Ihren Arbeitsplatz wechseln, zum Beispiel weil Ihr Arbeitsplatz nach Osteuropa wandert, finden Sie schnell heraus, was ihre transversalen und spezifischen Fähigkeiten sind: Ihr neuer Arbeitgeber wird Ihnen nämlich nur die transversalen Fähigkeiten vergüten, während spezielle Fähigkeiten, die Sie mitbringen, aber an Ihrem neuen Arbeitsplatz nicht mehr viel gelten, in Ihrem neuen Gehalt auch keinen Niederschlag finden.

Unverantwortlich, einem Schüler gegenüber so zu tun, als könne er heute ein- und denselben Arbeitsplatz auf Lebenszeit erhalten.. Je mehr Menschen heute Eigenverantwortung für ihre Karriereplanung sowie für die wirtschaftliche und soziale Absicherung übernehmen müssen, umso mehr müssen wir von modernen Bildungseinrichtungen erwarten, dass sie die Fähigkeit zur Veränderung stärken und als Grundlage dafür das Lernen lernen. An solchen Voraussetzungen müssen wir die Leistungen von Schülern und Schulen vor allem messen.

#### IV. Radikales Umdenken in der Organisation von Schule

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 solchen 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 Stärken, Schwächen und Interessen der einzelnen Schüler liegen und wo die Sichtweise der Schüler wirksam eingesetzt wird, um auf diese Weise Unterrichtsqualität und die Lernumgebung in allen Schulen zu verbessern.

Nötig ist die systemisch verankerte, tief greifende Verbesserung der Qualität des Unterrichts, nicht mittels neuer Konzepte oder mehr Vorgaben, sondern man wirksame Anreiz- und Unterstützungssysteme schafft, die Lehrern und Schulen helfen, voneinander und miteinander zu lernen. Sie müssen Schülern, Lehrern, Schulen mehr Entwicklungs-Perspektiven bieten. Wo man auf Vielfalt nicht institutionell fragmentierend reagiert, sondern mit der Vielfalt konstruktiv umgeht.

Wir legen im traditionellen Schulsystem immer genau fest, was wann wo und wie zu unterrichten ist. Mit allen Lehrplänen für die vier Schulformen in den sechzehn Bundesländern könnte man einen Raum austapezieren. Wenn Sie heute nach Finnland schauen, werden Sie sehen dass dort hundert Seiten ausreichen, um festzulegen was Schüler lehren beibringen können müssen. Und der Unterschied hier ist wichtig: Dort wird nicht festgelegt, was Schulen tun müssen, sondern was das Ergebnis ihrer Anstrengungen sein soll. Dieses Ergebnis wird dann anhand vielfältiger Evaluationsmaßnahmen regelmäßig bewertet.

Es ist deutlich, dass wegen der wachsenden Komplexität moderner Bildungssysteme auch die beste Bildungsministerin keineswegs die Probleme von zigtausenden Schülern und Lehrern lösen kann. Wohl aber können zigtausende Schüler und Lehrer die Probleme eines Bildungssystems lösen, wenn sie miteinander gut vernetzt an die Lösung gehen. Das ist es ja gerade eben, was eine moderne Wissensgesellschaft ausmacht. Deshalb sind für diese Einrichtungen in den modernen Bildungssystemen die Grundlagen zu schaffen, dass man an ein solches Ziel herankommt.

Dazu gehört auch, über eine bessere Nutzung von Ressourcen in den Schulen neu nach zu denken. Wir sehen beispielsweise, dass in den vielen in der Welt erfolgreichen Bildungssystemen die Schule für die Lehrer nicht nur der Ort zum Unterrichten ist, der anschließend möglichst schnell verlassen wird, sondern dass die Lehrer in diesen Ländern den Großteil Ihrer Arbeitszeit in der Schule verbringen, und Planungs- und Korrekturarbeiten im engen Austausch mit Ihren Kollegen verrichten. Wir müssen uns auch fragen, ob eine Deutschklasse wirklich immer genauso groß sein muss wie eine Mathematikklasse, oder ob wir neue Technologien nicht intelligenter integrieren können, und zwar indem wir sie nicht nur nutzen um den normalen Unterricht durchzuführen, sondern als Instrument um das pädagogische Repertoire zu erweitern und wirklich individualisierte Lernformen zu fördern. Es geht hier ja nicht primär um die Nutzung von Hardware, sondern darum, dass junge Menschen lernen komplexe Informationsstrukturen zu verstehen, an Informationsnetzwerken wirksam teilzunehmen, und Probleme dynamisch zu lösen. Neue Technologien können uns völlig neue Perspektiven eröffnen:

1. Sie schaffen *authentische Kontexte*, die spannender sind als langweilige Schulbücher. Damit wecken sie Interesse unter den Schülern.

2. Sie können *virtuelle Gemeinschaften* untereinander, aber auch zwischen Schulen schaffen, nicht nur für Schüler sondern auch für Lehrer und anderes Personal. Fangen Sie doch damit an, die heute hier ausgezeichneten Preisträger zu vernetzen.

3. Sie bieten eine Plattform, in der Schüler mit verschiedenen Interessen und Fähigkeiten ihre Perspektiven austauschen können, und sie ermögliche *peer support* und *benchmarking*.

4. Sie erlauben, neue Fähigkeiten zu entwickeln, Lehrmaterialien „*just in time*“ in den Unterrichtsablauf zu integrieren.

Natürlich bleibt auf dem Gebiet viel zu tun, noch immer ist das Angebot an guten digitalen Lernmedien ziemlich begrenzt. Auch an pädagogischer und technischer Unterstützung mangelt es vielerorts, aber wir dürfen von allen drn vielen Problemen,

mit denen wir uns tagtäglich herumschlagen, die längerfristigen Perspektiven nicht vergessen. Es gilt: Andere Bereiche unserer Gesellschaft haben neue Technologien schneller und konstruktiver aufgenommen, als das im Bildungssektor der Fall war. In der Zeit, in der die Schulpflicht eingeführt wurde, war die Schule in der Regel der erste Ort, an welchem die Kinder ein Buch in die Hand bekamen. Da muss es doch nun verwundern, dass in der heutigen Zeit die Schule nicht der zentrale Ort ist, an denen junge Menschen lernen mit diesen neuen Technologien umzugehen. Und natürlich gilt das genauso für die Lehrer. Je mehr neue Technologien die Routinearbeiten übernehmen, umso mehr werden die interessanten Aspekte der Lehrerarbeit dominieren, und sich mehr Effizienz auch in besserer Bezahlung niederschlagen.

Aber neue Technologien sind natürlich nur ein Aspekt des radikal nötigen Umdenkens.<sup>1</sup> Wir müssen uns mit schwierigen Themen auseinander setzen: Für den Schüler in Deutschland, der Bildungsziele verfehlt, sind die Konsequenzen meist klar – er bleibt sitzen. Es gibt wenige Länder wo der Anteil von Sitzbleibern 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 Sitzbleiber, anstatt die Gelder in individuelle Fördermaßnahmen zu stecken. Dieser Unsinn ist ziemlich teuer, denn volkswirtschaftlich gerechnet kostet ein Jahr Sitzen bleiben für einen Schüler der Gesellschaft zwischen 15000 und 18000 Euro, wenn Sie über die direkten Kosten die Ministerin Sommer bezahlen muss und einbeziehen, dass dieser Schüler ein Jahr weniger Steuern zahlen wird und so fort. Das entscheidende aber ist, dass die Wissenschaft klar belegt dass sitzen Bleiben für den einzelnen Schüler keinen Leistungsgewinn bringt sondern die Probleme nur um ein Jahr verschiebt.

Dass dies so nicht sein muss, zeigen leistungsstarke PISA-Staaten, in denen es die Aufgabe der Schule ist, konstruktiv und individuell mit Unterschieden in der Leistung umzugehen.



Sie hat dort 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. Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang klarstellen: Wer daraus schließt, dass erst die Schulstruktur geändert werden muss, bevor es besseren Unterricht geben kann, der hat die OECD-Studien falsch verstanden. Wer die Ergebnisse unserer Arbeit aber dermaßen interpretiert, dass das gegliederte Schulsystem wesentlich mitverantwortlich für viele der aufgezeigten Probleme ist, insbesondere indem es Chancengerechtigkeit im Bildungssystem tendenziell verstärkt. Wer daraus schließt, dass sich eine nachhaltige Verbesserung von Bildungsqualität und Chancengerechtigkeit langfristig nur im Einklang mit einer Reform von Bildungsstrukturen erreichen lässt, der hat uns richtig verstanden. Individuelle Förderung und sitzen Bleiben, individuelle Förderung und das Verschieben von Verantwortung zwischen den Schulformen des gegliederten Systems lassen sich schwer miteinander vereinbaren.

Auch die Sicht nach außen spielt eine ernst zu nehmende Rolle. In diesem Fall stellen Vergleiche die zentralen Instrumente dar. Wenn wir über Schulleistungsvergleiche reden, denken wir fast stets nur, so glaube ich, an Rankings und nehmen dann oft eine ablehnende Haltung dazu ein. Aber die in dem Vergleich liegenden Chancen sind doch um so vieles größer, Vergleiche geben die Möglichkeit, über die Optimierung des eigenen Unterrichts, der eigenen Schule hinaus zudenken und auf Alternativen zu schauen, die außerhalb unseres eigenen Erfahrungshorizontes liegen. 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 einer Stadt wie Essen wirklich bekannt wäre, was ihre Bildungseinrichtungen wissen, seien es 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 des Klassenzimmers. 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 zehn bis fünfzehn Jahre, solange wie wir eben brauchen um von didaktischen Vorgaben in der Lehrerbildung bis zur Umsetzung in den Schulen zu kommen. 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. Bildungsreformen werden nur dann Erfolg haben, wenn sie in eine langfristige strategische Perspektive eingebettet sind, nur wenn wir wissen wo wir im Jahre 2020 stehen wollen, können wir sinnvoll entscheiden was wir heute, morgen und in einigen Jahren tun können.

Die Zukunft liegt darin, eine so genannte „*wissensreiche*“ Lernumgebung zu schaffen. Sicherlich leisten Schulen bei der Vermittlung von Wissen oft gute Arbeit; von den von PISA aufgezeigten Defiziten vielleicht mal abgesehen, aber darauf will ich hier gar nicht hinaus. Sondern die Frage, die ich stellen möchte, ist diejenige, nämlich inwiefern wir befähigt sind, das Wissen selbst als eine primäre Ressource, als Motor für Entwicklung und Innovation im Bildungssystem einzusetzen,

ganz wie das in vielen anderen Bereichen unserer Gesellschaft und in der Wirtschaft schon selbstverständlich ist. Die Frage, wie wirkungsvoll wir in der Schule zum Beispiel Lehrpläne, Standards, Rückmelde- und Unterstützungssysteme einander verknüpfen, wie weit die Lehrenden eingebunden sind in den Prozess der Entwicklung, informiert über die Wirkungen ihres Handelns. Das Arbeitsumfeld könnten wir kurzfristig mit der klaren Gestaltung von Bildungszielen und längerfristig mit mehr Professionalisierung der Einrichtungen besser gestalten.

Es gibt kaum ein Unternehmen, das einen so großen 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. Nur dann lässt sich individuelle Förderung realisieren. Stellen Sie sich einen Chirurgen 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 2006 in eine dynamisch fortentwickelte Profession eingebettet mit der er im ständigen Austausch steht. Sie bedeutet ihm mehr als das Krankenhaus, in dem er arbeitet. Er wirkt konfrontiert mit einem hoch technologisierten Arbeitsplatz an dem er seine Arbeit nur als Teil eines komplexen Teams bewältigen kann. Der Chirurg wird schnell erkennen, dass ein Zeitsprung von einem halben Jahrhundert ihn völlig abgehängt hat. Und der Lehrer? Er findet sich vielleicht noch heute zurecht, weil sich seine Arbeitsumgebung nicht grundlegend geändert hat

## V. Synergien nutzen

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

Finnland ist auch hier ein spannendes Beispiel. In den Sechziger 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 lediglich 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 verwies weiter an die Jugendhilfe. Und so weiter und so fort. Einen zentralen Gesichtspunkt der Reformen in den 70er und 80er Jahren in Finnland stellte es dar, die Verantwortung für den Lernerfolg in kleinen Schritten auf den Lehrer und auf die Schule zu verlagern, diese bei ihrer Arbeit aber dann auch entsprechend zu unterstützen. Man hat dort aus diesem Grunde dazu die Kindergärten in die Schulen eingebunden, die verschiedenen Schulformen abgeschafft, auch die Sonderschulen, und als man sah, dass die Schulaufsicht nicht davon lassen konnte, lange Mängellisten aufzustellen, anstatt die Schulen wirksam bei ihrer Arbeit zu unterstützen, hat man die Inspektionen auch abgeschafft.

### Widersprüche

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

1. Wir erwarten von ihnen *Innovation und Flexibilität* und verschaffen ihnen dazu auch 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.

2. 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.

3. Wir betonen die Rolle *interpersoneller Kompetenzen*. Aber was dann in den Zeugnissen auftaucht, ist in der Regel nur die Zertifizierung der Einzelleistungen von Schülern.

4. 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*. zzz

Entscheidende ist jedoch, dass der internationale Vergleich uns zeigt, wie die Probleme lösbar sind und Schulen diesen Herausforderungen gerecht werden können. Das beeindruckende an Finnland oder auch an 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 beliebten Argument, das alles gehe 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 Mobiltelefon-Firma im PISA-Siegerstaat Finnland, noch Gummistiefel her. Was meinen Sie, wo die wären, wenn sie 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 nur der Lehrer verändern, sondern mit ihnen: Da gibt es viele hoch motivierte Menschen, die ein Arbeitsumfeld brauchen, Perspektiven für Entwicklung und Kreativität bietend. Ein Arbeitsumfeld, in dem die Schule Lernorganisation wird, mit professionellem 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 jetzt weitere Anstrengungen aufbauen. Aber um international den Anschluss zu finden, muss man, glaube ich auch den Mut aufbringen, über die Binnenoptimierung des bestehenden Bildungssystems hinaus, über die langfristige Transformation der dem bestehenden Bildungssystem zugrunde liegenden Paradigmen nachdenken.

Dass Erfolg möglich ist, nicht nur in Finnland, Kanada oder Japan, sondern mitten in Deutschland, das haben uns Preisträger gezeigt. Erfolge sichtbar zu machen, weiter zu fördern und systemisch zu vernetzen wird zukünftig eine sehr wichtige Aufgabe sein. Letztendlich wird sich Bildungspolitik aber nicht an dem Erfolg einzelner Bildungseinrichtungen messen lassen, sondern an dem Gesamtergebnis der Bildungsleistungen, so wie wir sie im Dezember dieses Jahres in der nächsten PISA-Studie bewerten werden.

Der oben abgedruckte Text ist dem Internet entnommen, wo er unter dem Namen des Redners in der Suchmaschine zu finden ist. Er enthielt derart viele sprachliche Fehler, sodass Überarbeitungen und Korrekturen dringend nötig waren. Man überzeuge sich.